Daniel Goleman

autor del best-seller
Inteligencia emocional

y Cary Cherniss

ÓPTIMO

Rendimiento, empatía e inteligencia emocional

Kairós

Daniel Goleman

autor del best-seller
Inteligencia emocional

y Cary Cherniss

ÓPTIMO

Rendimiento, empatía e inteligencia emocional

Kairós

Daniel Goleman

autor del best-seller
Inteligencia emocional

y Cary Cherniss

ÓPTIMO

Rendimiento, empatía e inteligencia emocional

Kairós

Daniel Goleman

y Cary Cherniss

Óptimo

Rendimiento, empatía e inteligencia emocional

Traducción de Fernando Mora

editorial Kairós

Título original: OPTIMAL by Daniel Goleman and Cary Cherniss

© 2024 by Daniel Goleman and Cary Cherniss. All rights reserved.

© 2024 by Editorial Kairós, S.A.

Numancia 117-121, 08029 Barcelona, España

www.editorialkairos.com

© de la traducción del inglés al castellano: Fernando Mora

Revisión: Raul Alonso

Composición: Pablo Barrio

Diseño cubierta: Editorial Kairós

Primera edición en papel: Febrero 2024

Primera edición en digital: Febrero 2024

ISBN papel: 978-84-1121-232-8

ISBN epub: 978-84-1121-251-9

ISBN kindle: 978-84-1121-252-6

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita algún fragmento de esta obra.

Sumario

Introducción: Nuestra zona óptima

Primera parte

El camino de la inteligencia emocional hacia el rendimiento óptimo

1. Optimizarnos

2. Inteligencia emocional y resultados económicos

Segunda parte

Los detalles de la inteligencia emocional

3. Inteligencia emocional revisitada

4. Autoconsciencia aplicada

5. Gestionarnos a nosotros mismos

6. Del burnout a la resiliencia

7. Empatía

8. Gestionar las relaciones

Tercera parte

Inteligencia emocional en el trabajo

9. Los múltiples nombres de la inteligencia emocional

10. Liderar con inteligencia emocional

11. Equipos emocionalmente inteligentes

12. La formación en IE que funciona

13. Construir una cultura de la inteligencia emocional

Cuarta parte

El futuro de la inteligencia emocional

14. La mezcla crucial

15. Innovación y sistemas

Agradecimientos

Notas

Acerca de los autores

Introducción

Nuestra zona óptima

Imaginemos cómo nos sentiríamos si estuviéramos, en la piel de Ajla Tomljanović, en la cuarta ronda del Abierto de Tenis de Estados Unidos del año 2022. Fue ella fue quien derrotó a Serena Williams en el que iba a ser el último partido de Williams, quien era toda una leyenda: había sido campeona de Grand Slam veintitrés veces y aquel día estaba jugando su mejor tenis. Además, era la clara favorita para los veinticuatro mil aficionados que abarrotaban el estadio de tenis más grande del mundo.1

Casi todos esos aficionados «animaban con sus gritos a Williams» y millones más veían el partido a través de Internet. Imaginemos «todo el ruido, el clamor a favor de Williams, los vítores escandalosos cuando Tomljanović fallaba un saque, todas las celebridades en las gradas, las grabaciones en vídeo de Williams».

Sin embargo, Tomljanović escondía un arma secreta. Su padre, antiguo campeón profesional de balonmano y su principal entrenador, le había enseñado a calmar los nervios gracias a la concentración.

–Le enseñó lo que hacía el lanzador de la película Entre el amor y el juego, interpretado por Kevin Costner, en medio de un partido perfecto, quien se concentraba explícitamente en el guante del catcher e ignoraba todo lo demás que hubiese en el estadio.

Tomljanović siguió el consejo de su padre y mantuvo la concentración.

–Desde el primer momento en que entré en la pista –declaró una vez concluido el partido–, no me fijé demasiado en lo que había a mi alrededor. Estaba completamente concentrada.

Durante más de tres horas, Tomljanović mantuvo ese estado de concentración y jugó el mejor tenis de su carrera, derrotando a Williams en tres sets.

Su extraordinario tenis es un ejemplo de lo que significa el flujo, ese estado de plena inmersión en la que alguien rinde al máximo. Como veremos más en detalle, esta focalización magnífica –en la que el

estado emocional también es sumamente importante, ya que los pensamientos perturbadores impiden la plena concentración– consigue que las personas den lo mejor de sí mismas. Por ese motivo, los deportistas de élite hablan tanto de que el «juego mental», puesto que compiten con otros deportistas que dominan su deporte al más alto nivel, el estado interno y la focalización resultan indispensables para vencer.

Sin embargo, dado que la mayoría de las veces el estado de «flujo» se refiere a un evento extraordinario, incluso esquivo, en nuestra vida, preferimos un objetivo más realista y alcanzable: sentirnos satisfechos por haber tenido un buen día, bastante productivo según el estándar que nos convenga, siendo eso lo que entendemos generalmente por «óptimo».

Somos de la opinión de que el hecho de subrayar logros excelentes como los de Tomljanović pasa por alto las claves y condiciones –en especial, la concentración similar a la de un halcón– que hacen posible que cada uno de nosotros entre en ese estado óptimo en el que damos lo mejor de nosotros mismos.

Sospechamos que exigirnos al máximo –cualquiera que sea nuestro equivalente personal de la fama de tenista perfecta de Tomljanović– nos torna propensos a un perfeccionismo que aboca con facilidad al agotamiento y al burnout. Si bien no damos en todo momento todo lo que podemos, siempre debemos esforzarnos por hacerlo lo mejor posible. Aunque la búsqueda incesante del estado de flujo nos arrastra a los extremos, un objetivo más realista consiste en dar lo mejor de nosotros mismos.

Nuestro modelo óptimo es el equivalente en cuanto al rendimiento de la noción, propia de la crianza, de que no tenemos que ser la madre o el padre perfectos cada día, sino hacer nuestro trabajo lo mejor que podamos. Mientras que el ideal de flujo nos obliga a alcanzar un nivel muy elevado y una visión perfeccionista de «lo mejor de nosotros», el nivel óptimo nos permite relajarnos y disfrutar de lo que hacemos sin juzgarnos de continuo. Solo tenemos que acallar la voz crítica que hay en nuestro interior para centrarnos en la tarea que tenemos entre manos.

En la primera parte de este libro esbozaremos cómo es el estado óptimo, basándonos en los testimonios de cientos de personas que describen la arquitectura interna de un día excelente. A continuación, veremos a qué se parece desde fuera ese edificio privado, utilizando la lente del rendimiento laboral excepcional.

Dado que los dos autores de este libro somos psicólogos, nos basamos en los resultados de sólidas investigaciones para orientar nuestras conclusiones. El hecho de seguir las investigaciones nos lleva a constatar un componente crítico del estado óptimo, que es ser inteligentes acerca de nuestras emociones; o dicho con otras palabras, la inteligencia emocional.

Percibir de qué modo las medidas de excelencia en el lugar de trabajo permiten cartografiar desde el exterior lo que las personas informan a partir de su experiencia interior ha sido para nosotros una auténtica epifanía, una epifanía que señala de qué modo la inteligencia emocional nos brinda una puerta de acceso a la excelencia personal. Aunque en la actualidad las capacidades de la inteligencia emocional reciben diferentes nombres, hemos llegado a la conclusión de que los ingredientes activos del rendimiento óptimo dependen de la inteligencia emocional.

Para arribar a esta conclusión, nos basamos en décadas de descubrimientos científicos relacionados con este tipo de inteligencia, que tienen implicaciones directas con lo que llamamos el estado óptimo, así como con lo que nos aparta de él. Tener un día satisfactorio, en lugar de una experiencia cumbre alucinante, como la propia del llamado estado de flujo, es la clave para cosechar logros y satisfacciones, por no hablar de evitar el burnout.

Veremos también las múltiples formas en que la inteligencia emocional nos ofrece a cada uno de nosotros los recursos internos para acceder más fácilmente al estado óptimo. En lugar de tener que esperar a esos factores esquivos que nos sumergen en el estado de flujo, en este libro encontraremos consejos prácticos para acceder más fácilmente a dicho estado óptimo.

¿Por qué este libro ahora?

Para Dan, el presente volumen representa la culminación y confirmación de una intuición que tuvo hace casi tres décadas: que la inteligencia emocional nos brinda un mapa idóneo para dar lo mejor de nosotros mismos. En este, su quinto libro sobre el tema, recoge una gran cantidad de investigaciones que confirman aquella intuición original.

Cary y Dan son cofundadores del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, creado pocos años después de

que, en el año 1990, apareciera el primer artículo académico sobre el tema, siendo copresidentes durante sus primeros veinticinco años de esa institución cuya misión es fomentar una sólida investigación que integre los estándares de la metodología académica con las necesidades prácticas de las organizaciones en activo.2

El Consortium pretende reunir a profesionales que aspiran a probar las aplicaciones de la inteligencia emocional en organizaciones como empresas y escuelas, con investigadores académicos capaces de aplicar a tales estudios sus conocimientos metodológicos.

Hoy en día, más de un cuarto de siglo después, existen numerosos estudios de este tipo. Si bien durante los primeros años del concepto varios críticos se quejaban (no sin razón) de que existían escasas pruebas que demostraran la importancia de la IE desde el punto de vista, por ejemplo, del rendimiento laboral o el liderazgo, ahora es posible afirmar con rotundidad su relevancia para la eficacia en todos los ámbitos, en especial en lo que concierne al autocontrol y la empatía, las habilidades sociales o la resiliencia ante el estrés, tan frecuente por otro lado.

Hemos sumado nuestras fuerzas con el fin de recopilar este rico patrimonio originado en la investigación. De ese modo, en la primera parte del libro profundizamos en los ingredientes de lo que sucede cuando destacamos y de qué manera la inteligencia emocional nos ayuda a conseguirlo.

En la segunda parte actualizamos nuestra comprensión de las competencias que traducen la inteligencia emocional en acciones eficaces. Asimismo, desgranamos los ingredientes básicos de dicha inteligencia en forma de autoconsciencia, en el modo en que nos gestionamos a nosotros mismos, en la sintonía con otras personas y en la combinación de todo ello a la hora de establecer relaciones eficaces.

Luego, en la tercera parte exploramos un aspecto especialmente importante de nuestra vida: dar lo mejor de nosotros en el trabajo. Examinamos las formas en que la inteligencia emocional nos ayuda a rendir al máximo, ya sea en un sentido individual, en el ámbito de la dirección o como miembros de un equipo. En todos estos casos, este tipo de inteligencia incrementa la eficacia, estableciendo una notable similitud entre el estado óptimo y las formas en que la investigación evidencia que la inteligencia emocional incrementa nuestro rendimiento individual en el entorno laboral. Asimismo, detallamos maneras de facilitar que cualquier persona mejore este tipo de capacidad. Y analizamos lo que significa disponer de una organización

emocionalmente inteligente, es decir, una organización en la que la inteligencia emocional esté integrada en el ADN de su cultura.

Por último, en la cuarta parte, exploramos el futuro de la inteligencia emocional, señalando de qué modo esta competencia –combinada con otras capacidades mentales y emocionales– nos prepara mejor para el incierto mañana al que todos nos enfrentaremos.

Hay un nuevo sentido de urgencia en esta exploración. El virus de la insolencia parece haberse extendido durante los últimos años; somos testigos de las noticias de pasajeros de avión revoltosos detenidos al aterrizar su vuelo. Es difícil pasar por alto las voces de odio en las redes sociales. En las escuelas, niños y adolescentes muestran índices crecientes de peleas, acoso escolar, depresión y exceso de ansiedad.3 Y, como ya habremos visto en la tercera parte, el conjunto de habilidades propias de la inteligencia emocional nos brinda una ventaja crucial en el difícil clima empresarial actual. La necesidad de inteligencia emocional no solo en nuestra vida individual, sino en la sociedad en general, parece mayor que nunca.

PRIMERA PARTE

El camino de la inteligencia emocional hacia el rendimiento óptimo

1.

Optimizarnos

Consideremos ahora nuestro mejor momento. ¿Cuál es nuestra condición interior durante el pico de la eficacia, cuando se manifiestan en su máximo esplendor los talentos de que disponemos?

Este tipo de excelencia va más allá de los límites de estados tan infrecuentes como el llamado estado de «flujo» y abarca la experiencia más general de tener un día plenamente satisfactorio, en el que sentimos que nos hemos desempeñado bien en aspectos que nos importan, cuando estamos de un humor que facilita lo que hacemos y nos sentimos preparados para afrontar cualquier reto que se nos presente; en definitiva, el estado óptimo.1

Existen varias maneras de saber si estamos en dicho estado. Los individuos que se hallan en él son más creativos y capaces de encontrar soluciones novedosas y útiles.2 A pesar de las dificultades, se sienten comprometidos con su trabajo. Y su estado interior también se refleja en el modo en que tratan a quienes están a su alrededor: mostrándose positivos, comprensivos y con sentido del humor.

Es posible concebir ese estado, en el que la mente funciona al máximo de su capacidad, como una condición de «máxima eficacia cognitiva». Pero, a su vez, ese máximo personal cognitivo en nuestra vida mental depende del estado emocional. Las áreas cerebrales que nos permiten utilizar a plena potencia nuestro talento florecen cuando somos capaces de mantener elevado nuestro compromiso y de controlar nuestras emociones conflictivas.

Si los sistemas de alarma del cerebro permanecen tranquilos y están activas las redes de motivación positiva, nuestro potencial cognitivo funciona a pleno rendimiento. A medida que nos vamos tranquilizando, nuestro pensamiento se vuelve más agudo y claro, lo que torna posible que exhibamos al máximo cualquier talento que tengamos.

Por otro lado, hallarse de buen humor subyace a los signos de alto rendimiento y mejora tanto la atención como la intención; por ejemplo, en lugar de dejarnos atrapar por los detalles, somos más capaces de percibir la perspectiva general y nos sentimos llenos de

energía para acometer una gama más amplia de proyectos y tareas.3

Una encuesta realizada por la consultora McKinsey a más de cinco mil directivos y ejecutivos revela que algunos de ellos afirmaban encontrarse en su mejor estado mental hasta un 50 % del tiempo, mientras que otros solo un 10 %.4 Y lo que es más significativo, en esta misma encuesta de McKinsey, los ejecutivos y directivos señalaban que, cuando se encontraban en su mejor condición, su productividad era cinco veces mayor que cuando se hallaban en un estado «medio» o neutro. Si bien estos datos relativamente poco concluyentes no pueden tomarse como prueba científica, indican lo altamente eficaces que nos sentimos cuando nos hallamos en el estado óptimo.5

Un día realmente bueno

Cuando los investigadores de la Harvard Business School pidieron a varios cientos de hombres y mujeres que llevaran un registro sobre los eventos de su jornada laboral, sus sentimientos durante esos acontecimientos y sus logros, salieron a relucir numerosos componentes específicos de su experiencia personal que indicaban que se lo pasaban realmente bien.6 Todos esos logros eran signos de eficacia cognitiva: retos mentales como resolver un complicado problema de programación informática, idear nuevos y útiles artilugios de cocina o gestionar la fabricación y distribución de herramientas.

Al final de su jornada laboral, cada persona rellenaba una encuesta en la que repasaba los acontecimientos que acababa de vivir: un total de casi doce mil relatos de su vida interior. De este cúmulo de datos se obtuvieron los ingredientes que caracterizan a los días plenamente satisfactorios.

En todos los casos, encontrarse en el estado óptimo merecía la pena debido a lo bien que desempeñaban su trabajo.7 Por supuesto, no existe una única medida de productividad; cada uno de nosotros debe encontrar su propia vara de medir, dependiendo de los resultados que más nos importen. Consideremos, por ejemplo, las «pequeñas victorias» que nos aproximan a un objetivo mayor. Para un redactor de código de software, una victoria de este tipo significa encontrar la forma de clonar un viejo código, lo que reduce muchas horas el tiempo necesario para concluir un proyecto de software en grupo.8 Un ejemplo es el de Shannon Watts, que fundó una organización sin

ánimo de lucro y narra el tipo de pequeñas victorias que son importantes para ella:

–Quiero poner –afirma– una victoria sobre la mesa en cada jornada. Eso será diferente cada día, y también parecer poco a los ojos de algunos. Tal vez se trate de un buen editorial, por ejemplo, o una conversación productiva.9 Quizá una victoria –añade– no siempre parezca un triunfo enorme, pero lo que cuenta es que realmente pongamos el corazón en ello.

Y, por supuesto, nuestras victorias no tienen por qué estar orientadas a grandes objetivos, sino más bien alineadas con lo que es más importante para nosotros. Si tenemos cinco hijos y somos su cuidador principal, puede tratarse simplemente de guardar la ropa, de conseguir el vestuario para una obra de teatro en la que participa uno de los niños o asegurarnos de que todos hagan los deberes. Si somos directivos o ejecutivos, la sensación de cosechar un triunfo nos la puede proporcionar el hecho de realizar la tarea que tenemos entre manos, superar un KPI (o «indicador clave de rendimiento») o dar un pequeño paso para conseguir alguno de los objetivos de la empresa.

En sus días buenos, las personas también se sienten más positivas respecto a quienes las rodean, a su organización y a la naturaleza de su trabajo, estando más comprometidas con él. Son días en los que, por ejemplo, se sienten más creativos a la hora de resolver los problemas de esa jornada. Ya se trate de un programador de software que por fin corrige un «error» o de una madre que se organiza para compartir el coche con un grupo de madres, la agudeza cognitiva incrementa la probabilidad de alcanzar esos pequeños logros, lo que nos parece una victoria en la tarea en curso.

A menudo, los encuestados recuerdan que se sienten animados por esos logros, que les ponen de buen humor. Los informes acerca de lo que consideran un buen día evidencian pequeñas consecuciones en aproximadamente tres cuartas partes de los casos, y los contratiempos son poco frecuentes en esos días buenos (y encontrarse «bien» puede hacer que un contratiempo sea más fácil de superar). Si la gente o los acontecimientos los apoyan, las personas se sienten bien con su día en particular; por ejemplo, si se sienten respetados y animados por la gente que los rodea.

Cuando resolvemos fácilmente los problemas y retos que se nos presentan, nos sentimos naturalmente de un humor más optimista; nuestras percepciones adquieren un matiz positivo, de modo que los «problemas» se nos antojan retos estimulantes, las personas que nos

rodean nos parecen más amables, y nosotros lo somos con ellas.

Por el contrario, en los días duros, cuando todo parece difícil, la gente dice sentirse frustrada, ansiosa e incluso triste. Y las personas con las que contamos para realizar sus tareas parecen menos solidarias, mientras que los recursos de que disponemos se nos antojan insuficientes. Los estudios del cerebro nos dicen que niveles demasiado altos de los neuroquímicos segregados en situaciones de estrés torpedean nuestras capacidades cognitivas: el estrés incontrolado, por ejemplo, deteriora la atención y la capacidad para suprimir las respuestas inadecuadas.10

Y, por supuesto, estamos inmersos en un bucle de feedback. Los sentimientos positivos aumentan las probabilidades de tener un día excelente, resolver problemas y tareas similares, haciendo que nos sintamos muy bien. La sensación de logro puede procurarnos no solo satisfacción, sino incluso euforia.

De igual modo, si bien el mal humor dificulta la resolución de problemas, la incapacidad para resolverlos provoca frustración, incluso autocompasión y disgusto. En sus peores días, las personas afirman sentirse frustradas, por ejemplo, por la falta de apoyo emocional de los demás o por giros desalentadores de los acontecimientos, que tienen efectos tóxicos en su estado de ánimo. Si terminamos despojados de toda alegría, lo más probable es que ese día hayamos tenido un contratiempo molesto; los contratiempos desembocan en sentimientos de tristeza, miedo o simplemente frustración.

Repensar el estado de flujo

Elijamos de entre nuestros días buenos el mejor de todos ellos, uno marcado por un logro espectacular. ¿Cuál es nuestro equivalente personal de ese espectacular partido de tenis en el que Ajla Tomljanović derrotó a Serena Williams?

Por ejemplo, un neurocirujano hablaba de una operación muy complicada que, al principio, no estaba seguro de poder llevar a cabo. Pero, a pesar de sus dudas iniciales, lo consiguió. Una vez terminada la operación, el neurocirujano observó unos escombros en una esquina del quirófano.

–¿Qué ha ocurrido? –preguntó a una enfermera.

–Mientras operaba –respondió ella– el techo se ha derrumbado, pero usted estaba tan abstraído que no se ha percatado.

Este relato ejemplifica los miles de testimonios recogidos por un grupo de investigación de la Universidad de Chicago que captó por primera vez ese evento fugaz que es el estado de flujo, en el que nos hallamos en nuestro máximo rendimiento11 en un determinado ámbito: cirugía, baloncesto, ballet, etcétera.

En la investigación original sobre el flujo, los investigadores preguntaron a un amplio abanico de personas sobre los momentos en que se habían superado a sí mismos, en los que incluso ellos mismos se habían sorprendido de lo bien que habían desempeñado su tarea. Los campos de especialización de los encuestados eran muy variados: campeones de ajedrez, cirujanos, jugadores de baloncesto y bailarines de ballet, por ejemplo.

Con independencia de los detalles de esa actuación extraordinaria –la artista absorta en su trabajo, el maestro jugando al ajedrez, el cirujano durante una operación, el jugador de baloncesto realizando un tiro realmente difícil o el bailarín danzando–, la experiencia interior del intérprete es la misma. Los investigadores han puesto el nombre de «flujo» a ese estado interior.

En el uso popular, el término «flujo» se ha convertido en sinónimo de los momentos en los que damos lo mejor de nosotros mismos. Se anima a las empresas a que ayuden a crear dicho estado de flujo en las personas que trabajan en ellas.12 Pero aquí reside precisamente el problema con el flujo: se trata, por definición, de un evento raro, de una experiencia en la que nos hallamos en nuestro mejor momento absoluto.

Aunque las experiencias de flujo sean maravillosas, incluso semimilagrosas, no se puede contar con ellas. Parecen emerger de la nada, aparentemente cuando se alinean elementos cruciales, como la superconcetración del cirujano. Por eso preferimos el estado óptimo, el cual se produce a consecuencia de nuestro propio esfuerzo, y con mucha mayor frecuencia que los eventos de los picos del flujo.

Esta ampliación del objetivo nos ayuda a todos a conseguir que nuestras expectativas sean más realistas. No tenemos que dar lo mejor de nosotros mismos cada día. En lugar de reprocharnos no haber alcanzado esa experiencia cumbre (que no podemos mantener ni, mucho menos, producir a voluntad), podemos sentirnos bien si mejoramos de manera continua hacia un objetivo mayor. Tener un

buen día significa que lo hemos hecho lo suficientemente bien como para felicitarnos en silencio. A diferencia de una experiencia de flujo, un buen día puede no ser nada de lo que presumir, pero aun así resulta enormemente satisfactorio.

Flujo versus óptimo

La amplia investigación sobre el estado de flujo señala varias dimensiones cruciales que nos caracterizan en nuestros mejores momentos. Sin embargo, esa lente centrada en el flujo solo se refiere a los eventos más destacados (aunque, sin duda, algunas investigaciones sobre el flujo hacen sombra a lo que consideramos el estado óptimo). Pero en ese particular reside la distinción clave que establecemos entre flujo y rendimiento óptimo: nosotros consideramos que los ingredientes del rendimiento máximo no son un evento exclusivo, sino más bien ingredientes de un espectro más amplio. Y ese espectro nos ofrece en sí mismo elementos clave de una receta para tener un día en el que experimentamos una merecida sensación de satisfacción.

La investigación del estado de flujo cita estos elementos específicos:

Equilibrio entre el reto y nuestras competencias.

Ausencia de consciencia de uno mismo.

Nuestra experiencia del tiempo colapsa, se alarga o se encoge.

Nos sentimos muy bien.

Parece estar libre de esfuerzo.

Tengamos en cuenta que estos mismos elementos no tienen por qué limitarse a ese raro acontecimiento denominado «flujo», sino que cada uno de ellos también apunta a una dimensión que forma parte de nuestros momentos óptimos más frecuentes.

Por ejemplo, la ausencia de consciencia acerca de lo bien que lo hacemos, con poca o ninguna duda sobre nosotros mismos ni pensamiento alguno sobre el modo en que nos perciben los demás, indica el abandono de nuestro enfoque habitual en nosotros mismos: yo, mí y mío. Esa ausencia de juicios preocupados acerca de cómo nos va señala la disminución del sentido del yo en la que solemos invertir

buena parte de nuestra energía protegiendo, inflando y defendiendo nuestro ego.

A medida que nos absorbemos en nuestras actividades, se disuelve esta preocupación por uno mismo. La absorción en la actividad en cuestión nos permite deshacernos de nuestro equipaje emocional; la concentración plena exige que dejemos ese equipaje en la puerta. En esos momentos de concentración, nuestra corriente ordinaria de pensamientos se convierte en una distracción. Tenemos que dejar de lado los pensamientos relativos al futuro –por ejemplo, la inquietud por lo que pueda ocurrir–, así como los recuerdos del pasado –en especial, los remordimientos– para centrarnos en la tarea que tenemos entre manos.

Un escalador, por ejemplo, nos señaló que una de las razones por las que le gustaba escalar era porque debía depositar toda su atención en cada uno de sus movimientos, lo que le llevaba a dejar de lado sus preocupaciones. En la medida en que nos olvidamos de nosotros mismos –de nuestras listas de tareas pendientes, de los problemas cotidianos, de nuestras esperanzas y temores personales–, se libera nuestra atención para centrarse en la tarea en curso.

Quizá el signo más revelador de este estado óptimo sea sentirse bien. «Autotélico» es la jerga técnica utilizada por los investigadores para referirse a este tipo de satisfacción.13 Nos encontramos en un estado de ánimo tan positivo que nos encanta el mero hecho de hacer lo que sea que hagamos (el sueldo, por ejemplo, nos parece una motivación menos relevante en esos momentos).

Entonces pensemos en esa sensación de ausencia de esfuerzo. Lo que desde fuera parece un esfuerzo tremendo, para los que se hallan en flujo supone un esfuerzo relativamente menor. Este aspecto del estado óptimo –sospechamos– indica que estamos aplicando una habilidad bien aprendida.14 Un hallazgo intrigante acerca del cerebro de la persona que domina una habilidad es que, mientras realiza esa actividad, ya se trate de un campeón de ajedrez o de un jugador de baloncesto, el cerebro utiliza menos energía que el cerebro de alguien que termina de aprender, por ejemplo, el gambito de reina en ajedrez o que lanza a canasta por primera vez desde la línea de tiros libres. Las acciones carentes de esfuerzo de los expertos en un determinado dominio suponen que se atienen a una secuencia habitual creada por el cerebro.

Respecto de la formación de hábitos, la ciencia afirma que esta facilidad marca un cambio neuronal, en el que la secuencia de

acciones se convierte en un hábito que ocurre de manera automática e inconsciente. Esta secuencia habitual se activa en los ganglios basales, una de las zonas más primitivas de la parte inferior del cerebro. Una vez que dichos ganglios se hacen cargo de la secuencia aprendida, llevamos a cabo sin esfuerzo ni tener que pensar en ello ese nuevo hábito. Se parece al estado de flujo, ¿no? Pero lo que realmente indica es una habilidad bien entrenada.

Luego está la plena concentración, en la que nos hallamos completamente absortos, sin distraernos, en la tarea que tenemos entre manos. Perdemos la noción del tiempo, el cual se acelera o ralentiza, enfrascándonos en lo que hacemos. Prácticamente nada puede sacarnos de ese estado de plena absorción. Como detallaremos más adelante, y al contrario de lo que propone la teoría original del flujo, consideramos que este estado unidireccional no es solo un efecto secundario, sino el camino hacia nuestra zona óptima.

Más allá del flujo

Al cartografiar el paisaje interior de la zona óptima, cuestionamos la necesidad de incluir todas y cada una de las dimensiones que el grupo de Chicago identifica como componentes del flujo. Además, no pensamos que la receta del estado «óptimo» sea una cosa u otra (lo tenemos o no lo tenemos), sino más bien un espectro que abarca una amplia zona de nuestros estados internos. De ese modo, en los días buenos nos sentimos bien, somos ágiles a la hora de resolver los dilemas que se nos presentan y prestamos atención a lo que hacemos. Sin embargo, eso no significa que estemos en el famoso estado de «flujo», sino que todo discurre a la perfección. El estado óptimo emerge en un ámbito de nuestra vida más amplio que durante el flujo.

Nos preguntamos además por algunas de las premisas básicas del paradigma del flujo. La clave para acceder a dicho estado, según los investigadores, es que la persona se enfrenta a un reto al máximo de su capacidad y, por tanto, recurre a sus mejores habilidades (sean cuales sean estas para resolver ese reto concreto). La persona que fluye –afirman– también es ágil a la hora de afrontar los retos, con independencia de cómo cambien las exigencias a cada momento. La regla de oro consiste en que la capacidad de la persona se adapte al reto en cuestión. En el ámbito empresarial o académico, eso significa asignar a cada cual una tarea que exija casi el máximo de sus capacidades, aunque sin llegar al límite.

Pero nosotros lo consideramos de manera distinta. Mientras que otros argumentan que las posibilidades del flujo son mayores cuando las exigencias del reto nos obligan a hacer uso de nuestras mejores habilidades, nosotros pensamos que esta combinación de retos y habilidades puede no ser suficiente para entrar en el estado óptimo. En nuestra opinión, la capacidad de desplegar nuestros mejores talentos no solo depende de que la situación los haga aflorar y de lo bien que los hayamos cultivado, sino también de nuestro estado interior. Si el estado mental es inadecuado (por ejemplo, si no nos interesa el reto o nos sentimos demasiado estresados), es poco probable que, sea cual sea nuestro potencial, demos lo mejor de nosotros mismos.

Por ejemplo, cuando los estudiantes de una escuela de arquitectura llevaron diarios sobre su estado de ánimo y su rendimiento cotidiano, disfrutar de un estado de ánimo positivo y sentirse libres para elegir cómo desarrollar su trabajo se relacionaba más con el hecho de estar absortos que con una relación específica entre habilidad y desafío.15 En nuestra opinión, la plena concentración, quizá reforzada por la sensación de que lo que hacemos tiene sentido y de que controlamos el modo en que lo llevamos a cabo, resulta más crucial para el estado óptimo que la adecuación de nuestras habilidades para resolver un determinado reto.

Si bien la investigación inicial sobre el flujo consideraba que la absorción es un efecto de este, nosotros pensamos que la concentración –no distraerse– es en sí misma una vía de acceso al estado óptimo. En otras palabras, es la concentración la que genera un buen día de trabajo y no al revés. Otros factores, como la falta de autoconsciencia, son efectos secundarios de la plena absorción en la tarea que tenemos entre manos. Esta revisión del flujo como algo accesible a través de nuestro poder de concentración revela una puerta de entrada a la zona óptima que no depende de la serendipia o de un momento único en la vida.16

He aquí una lista de los factores subjetivos que nos indican que nos hallamos en el estado óptimo, es decir, que tenemos un día realmente bueno:

Más creatividad, percibir los obstáculos como retos.

Más productividad, que desemboca en un trabajo de calidad.

Sentirse bien, de buen humor.

Agudeza mental, pequeñas victorias en pos de un objetivo mayor.

Una actitud positiva, comprometida con nuestros esfuerzos.

Dar y recibir apoyo en nuestras relaciones.

Estos factores de la experiencia subjetiva del estado óptimo son, por así decirlo, una visión desde el interior. Sin embargo, como veremos en el próximo capítulo, contemplar desde fuera cómo funcionamos mientras estamos en ese estado nos permite cartografiar, con un grado de sorprendente exactitud, los beneficios de la inteligencia emocional.

2.

Inteligencia emocional y resultados económicos

¿En qué medida la inteligencia emocional ayuda a alguien a progresar en el trabajo? Cuando el primer libro de Dan sobre inteligencia emocional (o IE, la abreviatura que utilizaremos en el presente volumen) apareció hace más de veinticinco años, aún no estábamos en condiciones de responder a esa pregunta. Había muy pocos estudios sobre la relación directa entre la IE y resultados importantes como el rendimiento y el compromiso laboral. También existía un escepticismo considerable tanto entre los líderes empresariales como entre los investigadores académicos. Pero en ciencia, como en los negocios, el escepticismo resulta sumamente útil, puesto que nos incita a efectuar el arduo trabajo de demostrar lo que creemos que es correcto, o bien a renunciar a nuestras creencias a la luz de datos incuestionables.1

Muchos tópicos populares sobre el modo de cosechar el éxito en los negocios nunca reciben demasiada atención por parte de investigadores imparciales, sino que no pasan de ser modas pasajeras, el «favorito del mes», que pronto desaparecen para dejar paso a una nueva moda. Por fortuna, no es eso lo que ha sucedido con la inteligencia emocional. Gracias a los esfuerzos del Consortium for Research on Emotional Intelligence (CREIO), junto con muchos otros, tanto en universidades como en el ámbito empresarial, se ha producido un flujo constante de investigaciones desde mediados de los años 90. Dichas investigaciones ponen de manifiesto que la IE supone una gran diferencia en el rendimiento de las personas en todos los niveles de una organización.

Uno de los estudios más convincentes en este sentido se centraba en un considerable grupo de estudiantes universitarios de una universidad del medio oeste de Estados Unidos.2 Antes de graduarse, los estudiantes realizaron un test de inteligencia emocional y, entre diez y doce años después, completaron una encuesta. El estudio descubrió que las puntuaciones obtenidas en el test de IE durante sus estudios universitarios predecían los salarios percibidos durante el seguimiento, incluso con más precisión que su cociente intelectual, personalidad, calificaciones y sexo.

En una carrera académica, la influencia se mide, por ejemplo, por el número de investigadores que citan nuestros artículos revisados por

pares. Y en ese sentido la inteligencia es muy importante. En el entorno académico aspiramos a un máster o un doctorado, de manera que nos preparamos para ser profesores. Encontramos el tema en el que queremos especializarnos y trabajamos en él de manera independiente; y, a la postre, nos vemos recompensados por ello.

Pero las reglas del juego en el mundo académico difieren enormemente de las de las empresas. Si nos incorporamos a una empresa, debemos centrarnos en lo que esa compañía considera esencial para su estrategia, y trabajar no ya de manera independiente, sino en equipo. A diferencia de lo que ocurre en el entono académico, en el mundo empresarial nuestro puesto es tan seguro como lo permita nuestro rendimiento y la salud fiscal de nuestra empresa. Por ese motivo, existe toda una industria que resocializa a los doctores para que encajen mejor en la realidad empresarial.

El salario, por supuesto, mide más el éxito en el ascenso dentro de la empresa que el rendimiento. No obstante, las personas que obtienen sueldos elevados no siempre son las más eficaces en su trabajo. (Seguro que se nos ocurren varios ejemplos evidentes). Sin embargo, en la actualidad hay muchos estudios que analizan directamente la IE y el rendimiento.

Los profesionales de las ventas son un grupo muy adecuado para este tipo de estudios, no solo porque sus datos de ventas ofrecen una medida sólida de su rendimiento, sino porque la venta en sí exige diferentes habilidades de la IE. En una importante empresa inmobiliaria nacional, por ejemplo, los agentes que obtuvieron puntuaciones altas en inteligencia emocional generaban más ingresos con sus ventas que los que obtuvieron puntuaciones inferiores.3

Los investigadores apuntan que la IE ayudaba a los vendedores de varias maneras. Por ejemplo, la IE les facilitaba mantener la compostura cuando interactuaban con clientes ansiosos o frustrados. La IE también contribuía a que los agentes entendiesen por qué los clientes se sentían de ese modo, lo que les permitía adaptar sus mensajes de venta en consecuencia y abordar cualquier sentimiento subyacente que afectase al proceso. Mantener el equilibrio emocional en combinación con la empatía –dos habilidades de la IE– marcaba la diferencia en este sentido.

Pero las implicaciones de esta investigación van mucho más allá de las ventas inmobiliarias y de seguros. Hay muchas ocupaciones en las que de alguna manera tenemos que «vender» algo. Pensemos en Martha, directora de un programa para personas que han perdido a un ser

querido. En su papel de directora ejecutiva, la «venta» más importante se producía cuando se reunía con posibles donantes. Al principio de su carrera, durante una de esas reuniones, compartió su propia historia de cómo había perdido a su padre a causa del cáncer cuando ella tenía ocho años.

Mientras Martha narraba la historia, se dio cuenta de que el ambiente de la sala cambiaba. De repente, los asistentes estaban más atentos. Una o dos personas empezaron a llorar. Martha también se percató de que hablaba del programa con más pasión. Cobró consciencia de que narrar su historia personal era una herramienta poderosa para conectar con los posibles donantes. La IE de Martha –su capacidad para percibir, comprender y gestionar sus emociones y las de los demás– incrementaba su eficacia a la hora de conseguir donantes para su programa.

Inteligencia emocional en las profesiones STEM

No es difícil constatar de qué modo la inteligencia emocional contribuye a alcanzar un rendimiento óptimo en trabajos que implican algún tipo de venta. Pero ¿qué ocurre en muchos otros campos, como la ingeniería? Richard Boyatzis y algunos de sus alumnos de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University llevaron a cabo un estudio con ingenieros que trabajaban en la sección de investigación de una gran empresa automovilística.4 Y el resultado fue que la inteligencia emocional de los ingenieros era un factor predictivo importante de su eficacia, si bien no ocurría lo mismo con su cociente intelectual, medido según la capacidad mental general, ni con ningún rasgo de personalidad.

En los últimos años, la inteligencia emocional ha cobrado mayor importancia para los ingenieros y otros profesionales de los campos STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), ya que cada vez más ingenieros trabajan en equipos en los que su rendimiento depende en buena medida de lo bien que gestionan sus relaciones. Trabajar en equipo es un reto cuando se reúnen individuos con personalidades, bagajes culturales y especialidades diferentes, que tienen ideas distintas sobre el modo de hacer las cosas. Las competencias emocionales y sociales –como equilibrio emocional, adaptabilidad, empatía y trabajo en equipo– contribuyen a gestionar las dificultades de manera que se alcancen soluciones más innovadoras para problemas complejos.

Por supuesto, la inteligencia cognitiva sigue siendo importante. Para ser contratado para un puesto de ingeniero, alguien necesita un nivel relativamente alto de este tipo de inteligencia. Sin embargo, una vez que se cruza el umbral, las diferencias en el CI no tienen demasiado impacto en el rendimiento. Así pues, aunque la inteligencia cognitiva sea imprescindible, es insuficiente, cobrando especial importancia la IE.

Tomemos otra profesión STEM, la tecnología de la información (TI). Casi todas las empresas medianas o grandes tienen al menos un informático cuya única responsabilidad es mantener en funcionamiento ordenadores, teléfonos y otros sistemas electrónicos. Pero ¿cuál es la importancia de la IE en su caso?

Hace varios años, Cary trabajaba en un departamento universitario que contaba con dos informáticos, ambos muy cualificados. Pero si bien uno de ellos tenía una formación técnica más sólida, siempre que algo iba mal con los ordenadores, el personal solía llamar al otro. ¿Por qué motivo? Porque era más simpático, así como más comprensivo cuando los usuarios se preocupaban por si habían «averiado» su dispositivo. Si el informático más inteligente emocionalmente no estaba disponible, el personal tendía a posponer la llamada al otro informático e intentaban solucionar el problema por sí solos.

Quizá resulte sorprendente que el asesoramiento financiero sea otro campo en el que la IE desempeña un importante papel. Una encuesta llevada a cabo por la organización Harris revelaba que, a la hora de elegir un asesor financiero, la gente consideraba que la inteligencia emocional de los asesores era más importante que sus conocimientos digitales.5 La encuesta fue encargada por la Million Dollar Round Table, una asociación de agentes de seguros y asesores financieros cuyas ventas ascienden a más de un millón de dólares anuales.

Se entrevistó a más de dos mil personas, y más de la mitad afirmaron que «es más probable que confíen en un consejo de asesores que "escuchen y reconozcan las necesidades de sus clientes", "se comuniquen de forma comprensible", "cumplan su palabra" y "demuestren que se preocupan por sus clientes"».6

En cambio, solo el 30 % de los encuestados afirmaba que confiaban más en los consejos de asesores con páginas web actualizadas, mientras que solo una cuarta parte decía lo mismo de los asesores que recomiendan regularmente contenidos relevantes. No es que la competencia técnica de los asesores carezca de importancia, pero cuando se trata de la confianza –crucial a la hora de elegir un asesor

financiero– a la gente le importa más la IE. Como señala el informe, «aunque los conocimientos digitales hacen que las operaciones comerciales sean más eficientes y contribuyen a atraer a los posibles clientes, no transmiten por sí solos fiabilidad».

Pero, si bien los estudios de este tipo son convincentes, el resultado de cualquier estudio individual podría ser una anomalía. Por ese motivo, para evaluar mejor la relación entre IE y rendimiento óptimo en una amplia variedad de funciones y ocupaciones, recurrimos al metaanálisis, una técnica que combina los datos de numerosos estudios individuales distintos.

Este método tiene en cuenta el hecho de que, si un estudio concreto arroja resultados positivos, mientras que la mayoría de los demás estudios son negativos, la discrepancia podría deberse, por ejemplo, a formas dispares de cuantificar los resultados, a alguna característica única de los resultados que se miden, a lo bien que se realiza una determinada intervención o a una larga lista de factores de este tipo. Incluso la hora del día o el año en que se lleva a cabo el estudio puede suponer una diferencia. Sin embargo, cuando un metaanálisis combina los resultados de un gran número de estudios, cada uno de los cuales evalúa a un grupo diferente e incluso utiliza medidas distintas, queda anulado el impacto de uno o dos resultados anómalos.

En uno de estos sumatorios de noventa y nueve estudios en los que participaron un total de más de diecisiete mil encuestados, la IE demostró ser un predictor significativo del rendimiento.7 En estos estudios, las medidas utilizadas para cuantificar el rendimiento variaban mucho. En algunos de ellos, el rendimiento se evaluaba mediante las puntuaciones de los supervisores; en otros, las medidas eran los resultados financieros o las estimaciones directas del rendimiento laboral. La relación entre IE y rendimiento también variaba entre diferentes ocupaciones e industrias. Por ejemplo, entre banqueros y policías, la IE era un factor predictivo especialmente poderoso de un rendimiento excelente.

Al menos otros cinco metaanálisis han llegado a conclusiones similares: la IE aparece de manera constante como un predictor significativo del rendimiento laboral.8 Cuando los investigadores analizaron los datos más detenidamente, descubrieron que la IE era muy importante en los trabajos que requerían que los empleados regularan sus sentimientos o que implicaban una alta frecuencia de interacciones sociales.9 Sin embargo, incluso en trabajos que exigían menos habilidades de autogestión emocional y de relación, una mayor IE iba asociada a un mejor rendimiento.

El trabajador comprometido

Imaginemos a un asistente personal que se sienta ante un ordenador y teclea correos electrónicos redactados por su jefe. Como mecanógrafo experto que es, puede hacerlo bastante bien incluso mientras piensa en otras cosas, como en lo cretino que es su jefe, por ejemplo. Aunque el asistente personal no se implica demasiado en el trabajo, su rendimiento es satisfactorio.

Hay demasiadas situaciones parecidas a esta en las que nuestro rendimiento es adecuado, pero nuestras actitudes y sentimientos no. El rendimiento óptimo no se limita a la calidad de nuestro trabajo. Imaginemos cuánto mejor sería ese asistente si no solo fuera técnicamente experto, sino que también estuviera lo suficientemente comprometido como para dar lo mejor de sí mismo. Un especialista describió el compromiso laboral como «un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por la eficacia, la dedicación y la absorción».10 Esa definición describe el estado óptimo de un trabajador.

Pensemos en la experiencia de la profesora de secundaria Eugenia Barton. Aunque disfrutaba impartiendo sus clases de formación profesional, al cabo de unos años se sintió bastante aburrida y empezó a buscar algo que la llevara a implicarse más. Se le ocurrió la idea de una tienda para estudiantes. Los alumnos gestionarían la tienda bajo su supervisión y aprenderían acerca del mundo de los negocios. La tienda tuvo mucho éxito y las horas en las que trabajaba con sus alumnos eran el mejor momento de la jornada, llegando a describirlo como «lo más maravilloso que se me había ocurrido».

El compromiso no solo contribuye a la satisfacción laboral, sino que también mejora nuestro rendimiento. Según cierto metaanálisis, el compromiso de los empleados está relacionado con el grado de satisfacción de los clientes, su productividad e incluso los beneficios de la empresa, así como con una menor rotación de personal y un menor número de accidentes.11

Por desgracia, el compromiso de los empleados no ha dejado de disminuir en los últimos años. En 2016, la organización Gallup informaba de que la tasa mundial era de solo el 32 %, mientras que, en 2022, se había reducido al 21 %.12

Numerosos estudios –como la investigación realizada con más de dos mil cien enfermeras13– demuestran que los trabajadores con mayor inteligencia emocional se hallan más comprometidos con su trabajo. Asimismo, la inteligencia emocional de los profesores está relacionada con su grado de compromiso, lo que a su vez se traduce en un mayor rendimiento de los alumnos.14 Y entre los agentes de policía, aquellos con mayor inteligencia emocional también están más comprometidos con su trabajo y tienen menos probabilidades de renunciar a él.15

Una de las razones por las que la IE conduce a un mayor compromiso y satisfacción laboral es que nos facilita encontrar situaciones que se adapten a nosotros. Las personas con un elevado nivel de autoconsciencia emocional son más capaces de identificar cuándo una determinada posibilidad laboral será satisfactoria y significativa, o de hallar formas de hacer que resulte más atractivo el trabajo que desempeñan.

Por ejemplo, el trabajo de Maggie, una abogada empleada en el departamento jurídico del Ayuntamiento de una gran ciudad,16 era tedioso e insatisfactorio, hasta el día en que descubrió una pila de antiguos casos de quiebra de los que nadie se ocupaba. Cuando los examinó con más detenimiento, constató que la ciudad tenía derecho a recibir cientos de miles de dólares. Maggie se centró en esos casos y se convirtió en una estrella, aportando millones de dólares a las arcas municipales.

Maggie disfrutaba con el reconocimiento y la admiración, y le encantaba el trabajo analítico y estimulante. Varios de los casos eran más inspiradores que cualquier otro en el que hubiera trabajado antes. El punto álgido llegó cuando llevó uno de los casos al tribunal federal del distrito y lo defendió ante algunos de los mejores jueces del país. Por fin estaba en su elemento, en su estado óptimo.

Maggie se sentía muy satisfecha y comprometida con su trabajo. Aunque la satisfacción laboral se halla estrechamente relacionada con el compromiso, no son exactamente lo mismo. Los trabajadores pueden estar satisfechos con su trabajo, pero no especialmente comprometidos. Ese era el caso de Maggie; en su anterior trabajo en un despacho de asistencia jurídica y antes de que se tropezara con los casos de quiebra, rara vez se encontraba en un estado óptimo en el entorno laboral.

Las personas con mayor inteligencia emocional suelen estar más satisfechas y más comprometidas con su tarea. Un metaanálisis que combinaba ciento veinte estudios llevados a cabo con un total de

29.119 trabajadores halló una relación significativa entre la satisfacción laboral y la inteligencia emocional.17

Ese estudio también revelaba que los trabajadores con menor inteligencia emocional eran más propensos a abandonar su trabajo. La rotación de empleados puede tener un enorme impacto en los resultados de una empresa.18 Los costes de sustituir a un solo trabajador son considerables. Según un informe de Gallup sobre el lugar de trabajo, «sustituir a un trabajador que abandona su puesto cuesta entre la mitad y el doble del salario anual del empleado. Suponiendo un salario medio de cincuenta mil dólares, el coste de la sustitución se traduce a una cifra de entre veinticinco mil y cien mil dólares por empleado».19 Y, en el caso de un ejecutivo de alto nivel, ese coste es varias veces mayor.

Luego debemos tomar en consideración la pérdida de productividad de los que se quedan, debido a la ansiedad por lo que pueda depararles el futuro. Además de la pérdida intangible pero inestimable de experiencia –lagunas que tienen costes a largo plazo–, debemos tener en cuenta que, cuando una empresa sustituye por un nuevo trabajador a alguien que se marcha, el periodo de «incorporación» supone una carga para los compañeros durante un periodo considerable. Así pues, no es de extrañar que una baja rotación de personal se relacione con mejores resultados empresariales, como el beneficio de la inversión, el rendimiento de los activos y los beneficios.20

A medida que disminuye el compromiso empresarial de una persona, también lo hace su rendimiento óptimo. Otro metaanálisis concluye que los trabajadores comprometidos rinden más y que la inteligencia emocional potencia su grado de compromiso.21

El buen ciudadano de la organización

¿Quién en su lugar de trabajo se ha desvivido por ayudarnos, recientemente? Esa persona representa algo más que la amabilidad ordinaria: tipifica a alguien que va más allá de los requerimientos de su propia tarea para echar una mano cuando otros en el trabajo lo necesitan.

En ocasiones, se le denomina «buen ciudadano de la organización», y su definición subraya cualquier actividad útil fuera del sistema de recompensa estándar para un determinado puesto.22 Ser un buen

ciudadano en el trabajo significa que ayudamos a nuestros compañeros laborales de maneras que van más allá de las exigencias de nuestra tarea, por ejemplo, ofreciéndonos a colaborar con un compañero desbordado y asumiendo parte de su cometido, o ayudando a limpiar después de un evento interno de la empresa. Esto también se vincula a la IE. Es comprensible que desvivirse por colaborar con otra persona, sobre todo si lo hacen muchas personas, también mejore el rendimiento del grupo o del conjunto de la organización.23

Un metaanálisis efectuado con más de dieciséis mil empleados demostraba que las personas con mayor IE tenían más probabilidades de ser buenos ciudadanos de la organización.24 La parte negativa es que las personas con menor IE tenían más probabilidades de manifestar hábitos problemáticos como holgazanear, intimidar y llegar tarde.25

A continuación, pensemos en las consecuencias de enfermar a la hora de alcanzar nuestro estado óptimo. Imaginemos que nos levantamos una mañana y sentimos que nos duele la cabeza. Esa misma mañana tenemos una reunión importante en la oficina y debemos concluir un informe para nuestro jefe. De manera que nos levantamos de la cama y nos vestimos. Nos saltamos el desayuno porque tenemos náuseas. Conseguimos llegar a la oficina y cumplir con nuestra obligación. Pero nos sentimos «apagados» todo el día. Contribuimos un poco a la reunión y nuestro informe tampoco es demasiado brillante. Imaginemos que eso ocurre unos cuantos días al mes.

Los dolores de cabeza, las dificultades para dormir o los problemas estomacales leves, así como enfermedades más graves, impiden que los trabajadores den lo mejor de sí mismos. Aunque hay numerosos factores que contribuyen a las enfermedades físicas y mentales, la investigación pone de manifiesto que existe una relación significativa con la inteligencia emocional.26 Una de las razones por las que las personas con una elevada IE disfrutan de mejor salud es, como veremos en el capítulo 6,27 que la IE nos ayuda a afrontar al estrés y a ser más resilientes,

El conocimiento de uno mismo, junto con la autorregulación emocional, facilita que las personas identifiquen el estrés antes de que se vuelva abrumador, gestionándolo de manera más eficaz. Muchos programas de control de la ira, por ejemplo, trabajan para que las personas sean conscientes de los síntomas incipientes de frustración e irritabilidad. A continuación, enseñan maneras de responder que reduzcan su arousal, en lugar de permitir que llegue a un estallido

total.

La autogestión también consigue que las personas estén más sanas haciendo ejercicio, siguiendo una dieta nutritiva, durmiendo bien y cumpliendo más a menudo lo que les dice su médico.28 Además, las personas con competencias de IE –como empatía y trabajo en equipo– tienen más probabilidades de contar con redes sólidas de apoyo social, que sirven de amortiguador frente a distintas enfermedades.29

Beneficios resumidos de la IE

La amplia gama de beneficios que constata la investigación debido a contar con niveles más elevados de inteligencia emocional puede ser vista como el estado óptimo considerado desde el exterior y a través de la lente de lo que importa a la organización.

Para ser más específicos, las pruebas empíricas de la investigación en el lugar de trabajo indican que unos mayores niveles de IE:

Nos tornan más productivos, comprometidos y con mayor rendimiento en cualquier trabajo y en todos los niveles.

Nos hacen llegar más lejos en nuestra carrera.

Nos llevan a mejorar en ventas, en todos los sentidos de la palabra.

Nos hacen generar más ingresos para nuestra organización.

Somos más eficaces, incluso en trabajos STEM, como ingeniería e informática.

Somos considerados más dignos de confianza.

Nos sentimos más satisfechos con nuestro trabajo y más comprometidos con él.

Tenemos menos probabilidades de abandonar nuestro trabajo.

Nos llevan a colaborar con los demás cuando lo necesitan.

Somos menos propensos a abusar, a llegar tarde como norma o a holgazanear.

Potencian nuestra salud.

Consideramos que, en conjunto, todas estas son perspectivas externas de que nos hallamos en nuestro estado óptimo. Por subrayar solo algunas de ellas: una señal del estado óptimo son las relaciones positivas, que en esta lista se manifiestan como colaborar con los compañeros de trabajo. O bien tomemos el indicador de la zona óptima de sentirnos muy implicados en la tarea que llevamos a cabo; desde fuera, esto puede percibirse como un alto grado de compromiso, una cualidad valorada en el entorno laboral. Un sólido sentido de compromiso, así como un sentimiento de satisfacción, aparecen en ambas listas.

Sin duda, los indicadores en el lugar de trabajo que se correlacionan con la IE elevada de una persona no se diseñaron pensando en el estado óptimo, sino que reflejan las medidas que más importan a los empresarios. Razón de más para que nos sorprenda la resonancia entre los signos de alta IE vistos desde fuera y la experiencia más privada de alguien que se halla en su zona óptima.

En la segunda parte profundizaremos en las competencias de la inteligencia emocional, que ahora vemos como ingredientes activos de nuestra zona óptima. Cada aspecto de la inteligencia emocional contribuye a su manera a hacernos entrar y permanecer en el estado óptimo de rendimiento personal. La autoconsciencia nos brinda una plataforma desde la que gestionar mejor nuestro estado interior, mientras que la empatía –es decir, sintonizar con las emociones de otras personas– surte el mismo efecto en nuestras relaciones.

SEGUNDA PARTE

Los detalles de la inteligencia emocional

3.

Inteligencia emocional revisitada

La madre de Bobby era la profesora de cuarto curso de Dan en la escuela dominical; Bobby iba unos cursos por delante de Dan.

Desapareció de la vida de Dan para reaparecer décadas más tarde, poco después de que, en el año 1995, Dan publicara su libro Inteligencia emocional. Para entonces, Bobby había emigrado a Israel y cambiado su nombre por el de Reuven Bar-On. Se puso en contacto con Dan para comunicarle que había terminado una tesis doctoral cuyo tema era el bienestar, que coincidía con la cuestión de la inteligencia emocional.

Aunque la tesis de Reuven en la Universidad de Sudáfrica versaba sobre el bienestar, reconvirtió su medida de esa cualidad en una evaluación de la inteligencia emocional, que en aquel momento era el nuevo enfoque de moda para hablar de las capacidades personales e interpersonales de la gente. La investigación de Reuven capta una de las muchas maneras de abordar la inteligencia emocional, y su medida –entre otras muchas– ha dado lugar a múltiples estudios. Así pues, cuando se trata de conocer cuáles son exactamente los beneficios de este tipo de inteligencia, podemos ahora encontrar respuestas sirviéndonos de una cartografía bien documentada y detallada.

Si tecleamos en un buscador la expresión «inteligencia emocional», obtendremos millones de resultados. Esto se debe a que el término (o las siglas «IE» para abreviar) se ha introducido en el lenguaje cotidiano, aunque hoy en día se utiliza bastante a la ligera. Debido a la ambigüedad del significado que esto refleja y a la proliferación de tantas teorías sobre el tema, creemos que es hora de revisar lo que queremos decir con esta expresión y ayudar al lector a aclarar la confusión sobre a qué se refiere exactamente la IE.

Existen más de una docena de modelos acreditados de inteligencia emocional, todos ellos creados a partir de que el psicólogo de Yale, Peter Salovey (que llegó a ser presidente de la Universidad de Yale), y su entonces estudiante de posgrado John (Jack) Mayer, escribieran en 1990 su primer artículo sobre el concepto.1 A continuación diseñaron una medida de la inteligencia emocional que ahora se utiliza ampliamente en la investigación académica relacionada con esta

cuestión.

Unos años después, cuando Dan estaba terminando su libro Inteligencia emocional, él y Cary crearon el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Y muchos expertos en la materia, incluido Reuven, se unieron a él.

A lo largo del último cuarto de siglo hemos acogido como miembros del Consortium a un amplio abanico de profesionales e investigadores, que se basan en los diversos modelos de inteligencia emocional que se han propuesto a partir del artículo original de Salovey y Mayer. Esta proliferación hace que desde el principio emergiese la pregunta: «¿Qué se entiende por "inteligencia emocional"?». A pesar de las controversias al respecto dentro del campo, existen algunos acuerdos básicos.2 En una encuesta realizada entre los miembros del Consortium, que representan a la mayoría de las principales escuelas de pensamiento en torno a la IE, el siguiente modelo resultó aceptable para muchos de nosotros:

Los cuadrantes de la IE (figura 1) representan una de las innumerables formas de calificar y etiquetar este conjunto esencial de habilidades personales e interpersonales. La autoconsciencia nos proporciona una idea constante de lo que sentimos, por qué tenemos las reacciones emocionales que manifestamos y de qué manera influyen en nuestros pensamientos, sentimientos e impulsos de acción. La autogestión, por su parte, nos permite utilizar dicho conocimiento interior para gestionar las emociones con eficacia: evitar que las emociones perturbadoras interrumpan nuestra actividad, potenciar los sentimientos positivos, recuperarnos de los contratiempos, mantener presentes nuestros objetivos a pesar de las distracciones y ser ágiles en las respuestas a los retos cambiantes. Estas habilidades contribuyen a que nos mantengamos en nuestra zona óptima.

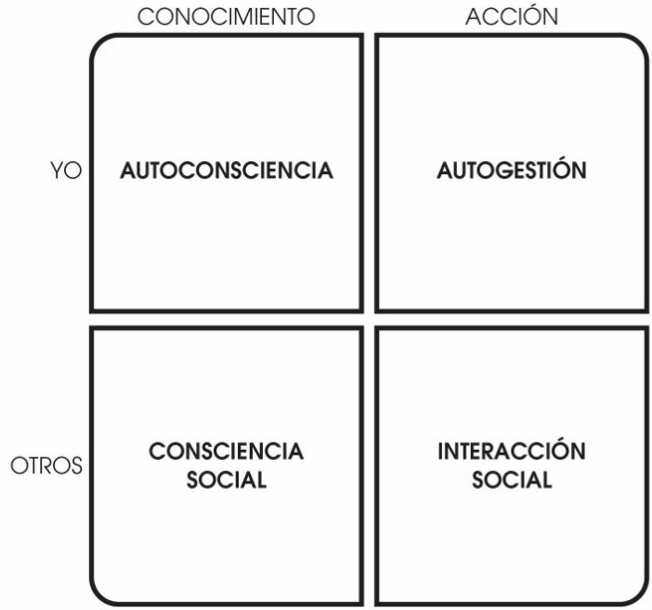


Figura 1. La plantilla básica de la inteligencia emocional aceptada por todas las escuelas de pensamiento contempla cuatro dominios: autoconsciencia, autogestión, consciencia social e interacción social. Cada enfoque de la IE traza a su manera un mapa de estos dominios.

La empatía nos lleva a sintonizar con los demás, a ver cómo perciben una situación, de qué modo se sienten y preocuparnos por su bienestar. Esto fomenta la positividad en las relaciones, típica de los «días buenos». Por último, gestionar bien las relaciones y las interacciones nos permite orientar, persuadir e incluso inspirar a los demás para que den lo mejor de sí mismos. Podemos orientarlos y aconsejarlos, ser miembros eficaces del equipo y hacer aflorar y resolver conflictos latentes. Todo ello significa que facilitamos que los demás accedan a su estado óptimo y lo mantengan.

Aunque la mayoría de las teorías acerca de la inteligencia emocional coinciden en la importancia de estos cuatro dominios, la forma en que un determinado estudioso de la IE completa cada uno de ellos varía enormemente. La docena de modelos y definiciones diferentes de IE (y el mismo número de herramientas de evaluación) se basan en distintos supuestos sobre lo que miden.3 Esta plétora de modelos indica la intensidad del interés científico y práctico que suscita el tema, lo que no deja de ser una buena señal.

Una propuesta radical

David McClelland, mentor de Dan en sus estudios de posgrado en Harvard, llevó a cabo lo que en aquellos días era una propuesta radical: escribió un artículo en la principal revista de psicología en el que sostenía que sería mejor contratar a las personas por su competencia que por cualquier otro indicador de talento. Había que examinar a los candidatos no por su inteligencia, sino por su competencia.4

Lo que McClelland quería decir es lo siguiente: si queremos saber quién es la persona idónea para un determinado trabajo, no nos fijemos en su cociente intelectual (CI) ni en lo bien que se desempeñó en cuando estudiaba. Debemos prestar atención, en cambio, a las personas que ocupan ese puesto en nuestra organización y que rinden en el 10 % superior –los de mayor competencia–, sea cual sea la medida que tenga más sentido en el contexto de su trabajo. Los comparamos entonces con las personas que desempeñan la misma función y que solo tienen un rendimiento medio. A continuación, llevamos a cabo un análisis sistemático para determinar las habilidades o competencias que encontramos en los trabajadores estrella y que no apreciamos en las personas con un rendimiento medio.5

Eso nos brinda un «modelo de competencias». Hoy en día, la mayoría de las organizaciones que operan con personal altamente cualificado utilizan un modelo de competencias para sus puestos clave. Este modelo los ayuda a tomar decisiones sobre a quién contratar, a quién ascender y qué fortalezas potenciar para que desarrollen más los que ocupan los escalafones intermedios.

Existen dos tipos de competencias. Las competencias umbral son las capacidades que necesita todo el mundo para conseguir y desempeñar un trabajo concreto. Las capacidades cognitivas –como el cociente intelectual o la experiencia empresarial– resultan ser en buena medida competencias umbral: cuando solicitamos un empleo, queremos demostrar que poseemos la inteligencia y la experiencia adecuadas para gestionar la complejidad cognitiva que requiere ese puesto. Pero, una vez que nos contratan, trabajamos y competimos con personas tan inteligentes como nosotros, lo que crea lo que se denomina un «efecto suelo» para el CI, es decir, algunas de nuestras capacidades cognitivas son las habilidades básicas que tienen todos los que ocupan ese puesto.

El otro tipo de competencia se denomina competencia distintiva, es decir, la que diferencia a los trabajadores sobresalientes de los mediocres en un determinado puesto. Son las competencias distintivas las que cuentan (o deberían contar) desde el punto de vista de la promoción, de ser un trabajador estrella o un líder destacado.

Cuando Dan ofreció una charla en Google sobre las competencias de la IE, recibió numerosas críticas: un ejecutivo insistió en que algunas competencias que, según Dan, eran «distintivas» se habían convertido en competencias umbral, es decir, que para desempeñar ese trabajo todo el mundo tenía que demostrarlas. Por tanto, las competencias más importantes para un rendimiento sobresaliente dependen de las normas de cada organización.

Aun así, las competencias de la IE ofrecen un mapa que resulta útil a cualquiera, similar a un examen físico en el que las pruebas médicas indican los puntos más o menos fuertes de una serie de indicadores biológicos como el colesterol y los triglicéridos. Como detallaremos en el capítulo 12, nuestro perfil de IE contribuye a detectar por dónde empezar a trabajar para mejorar en este sentido.

El papel oculto de la inteligencia emocional

En su primer semestre de universidad, Cary estaba a punto de presentarse al examen final de un curso sobre los diálogos de Platón. Había mucho en juego: este examen determinaría las calificaciones de los estudiantes en el curso. La exigencia también era alta: repetir textualmente tres de los ocho diálogos platónicos abordados a lo largo del curso.

Con el fin de prepararse para el examen final, Cary memorizó prácticamente todos esos diálogos. Pero, cuando el profesor repartió el examen de tres horas, Cary se quedó bloqueada y con la mente en blanco. Empezó a sudar profusamente y su corazón se aceleró.

Después de lo que pareció una eternidad (pero probablemente duró, como mucho, cinco minutos), su sistema nervioso se fue tranquilizando poco a poco. Cuando sus nervios se calmaron, la mente de Cary volvió a funcionar. Aunque seguía experimentando estrés, se activó su mecánica mental. En cuanto empezó a recordar el primer diálogo, se puso en marcha. Cuanto más escribía, más tranquila y confiada se sentía de que llevaría a cabo una buena prueba.

La forma en que Cary fue capaz de tranquilizarse marcó la diferencia a la hora de acceder a sus conocimientos académicos: superó el examen en lugar de suspenderlo. Esta interacción entre capacidades cognitivas y emociones perturbadoras explica por qué la inteligencia emocional es tan importante para el éxito en la vida.

La importancia del autocontrol emocional en el mundo académico (o en cualquier campo en el que cuente la habilidad cognitiva) es difícil de apreciar durante nuestros años académicos. Pero pensemos en lo siguiente: las calificaciones académicas rara vez reflejan la capacidad de un alumno para el trabajo en equipo o el liderazgo, por no hablar de la creatividad. En su lugar, esas calificaciones suelen premiar el talento para dominar nuevos conocimientos o la habilidad para memorizar los contenidos de los exámenes. Sin embargo, para tener éxito en la carrera profesional, estas capacidades cognitivas (ampliamente recompensadas durante nuestros años estudiantiles) pueden ser necesarias, pero son insuficientes para convertirnos en líderes o en miembros destacados de un equipo.

Muchas organizaciones evalúan con una medida llamada KPI, o «indicador clave de rendimiento», el desempeño de los empleados en el trabajo. Quizá sean el paralelismo más cercano en una empresa a las notas académicas. Pero consideremos lo que mide el KPI: las medidas que más importan para el éxito estratégico de la organización. Ejemplos de KPI: cuántos clientes nuevos se han registrado en un periodo concreto, cuántos clientes antiguos se han conservado, cuántas personas han visitado una tienda y cuántas de ellas han realizado una compra, o bien la cantidad de descargas que ha conseguido un enlace online.

Para obtener buenos resultados en estas mediciones se requiere un umbral de las capacidades cognitivas pertinentes, pero también diversas aplicaciones de la inteligencia emocional. Y, en el futuro, esto puede ser mucho más cierto incluso. Por ejemplo, la capacidad de percibir la experiencia de un cliente con una marca concreta. Esta capacidad empática, sin duda crucial para la supervivencia de una empresa de venta directa al consumidor, va más allá de la forma en que se formulan hoy día los indicadores clave de rendimiento.

La interacción entre capacidades cognitivas e inteligencia emocional es compleja. Aunque ambas son importantes para el éxito y para acceder a nuestra zona óptima, lo son de manera distinta.

Se ha demostrado repetidas veces que nuestra GMA, o «capacidad mental general», otra etiqueta para lo que a menudo denominamos

cociente intelectual o habilidades cognitivas, es el mejor indicador de las calificaciones académicas de un estudiante, de sus posibles ingresos y del éxito laboral en general.6 No obstante, existe una gran excepción a esta regla, es decir, cuando la vida o el trabajo se convierten en una montaña rusa emocional. Otra excepción son nuestras relaciones, en las que la empatía tiene una importancia enorme. En estos casos, nuestras habilidades interpersonales y de autogestión suponen una notable diferencia.7

Los datos nos indican que los conjuntos de habilidades propias del cociente intelectual y de la inteligencia emocional se alojan en redes cerebrales distintas. La capacidad cognitiva –determinada, por ejemplo, por nuestra memoria de trabajo y la velocidad con la que nuestra mente procesa la información– tienden a disminuir con la edad. La inteligencia emocional, en cambio, parece conservarse bien o incluso mejorar con el paso de los años, como indican la positividad, el control de las emociones y la estabilidad.8

Seamos ahora más específicos acerca de los componentes básicos de este conjunto de habilidades. Para ello, utilizaremos el modelo que se muestra en la figura 2, desarrollado por Dan y Richard Boyatzis, profesor de gestión en la Case Western University, y basado en décadas de investigación sobre las competencias de la IE que anidan en uno u otro de los cuatro dominios de la inteligencia emocional. Utilizaremos esta plantilla para explorar aspectos de la inteligencia emocional, que, si bien son útiles para alcanzar nuestro rendimiento óptimo, han sido menos valorados o solo apreciados en época reciente.

Esta versión de la inteligencia emocional está basada en competencias específicas dentro del ámbito de la IE que distinguen a los trabajadores estrella de los trabajadores medios.9 Aunque originalmente se derivaron de datos sobre lo que diferencia al 10 % de los trabajadores estrella, estas habilidades son beneficiosas para cualquiera de nosotros, con independencia de lo que modele nuestro día a día.

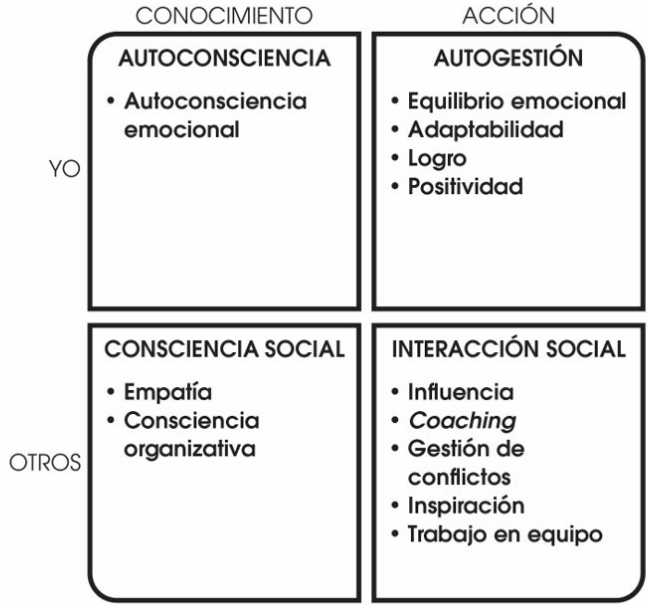


Figura 2. Los dominios genéricos de la inteligencia emocional con las competencias anidadas en ellos. Cada competencia de la IE depende del dominio subyacente.

Cuando se rellena con las competencias basadas en el dominio de cada uno de los cuatro ámbitos, la tabla genérica de la IE creada por los miembros del Consortium tiene el aspecto visto en la figura 2.

La lista de la docena de competencias de inteligencia emocional de esta figura se aplica a menudo (aunque no exclusivamente) a los líderes. Pero ampliemos nuestra idea de quién, exactamente, puede llamarse «líder». La esencia del liderazgo se cifra en influir de un modo u otro en otras personas. En ese sentido, cada uno de nosotros es un líder: poseemos nuestra propia esfera de influencia, ya sea en un pequeño grupo o con un alcance más amplio. Profesores, cabezas de familia, círculos de amistades, todos somos, de un modo u otro, líderes. Así pues, las competencias de la inteligencia emocional se aplican a cada uno de nosotros.

Los capítulos que siguen trazan una docena de competencias clave de la IE y exploran las facetas que parecen más oportunas en este sentido. Revisamos con una mirada fresca las competencias de la inteligencia emocional y, en algunos casos, subrayamos sus beneficios infravalorados. Repasamos los fundamentos de dichas competencias,

tanto para refrescar la memoria de quienes ya están familiarizados con ellas, como para reflexionar en estos componentes básicos de la inteligencia emocional tal como operan en nosotros mismos, en los líderes, en los equipos y en las organizaciones en su conjunto. Y, por supuesto, cada una de estas competencias contribuye a allanar nuestro camino hacia el estado óptimo.

4.

Autoconsciencia aplicada

Lo que atrae la atención de la mayoría de los atletas es la idea de encontrarse en la «zona», el estado mental en el que dan lo mejor de sí mismos, en el que no pueden equivocarse y en el que, suceda lo que suceda, siempre van un paso por delante. Ese estado se caracteriza por la falta de consciencia del yo, por una concentración relajada y por la sensación de ausencia de esfuerzo.1

Este resumen del estado óptimo procede de George Mumford, que lleva muchos años trabajando con atletas campeones, entre ellos los equipos de baloncesto Chicago Bulls y Los Angeles Lakers. Mumford utiliza la promesa de acceder al estado óptimo para invitar a los deportistas a iniciar un programa de entrenamiento de la atención.

–Les hago saber –explica Mumford– que, si prestan atención, la entrada en la zona se producirá como un subproducto. Cuando disfrutan y están absortos en la actividad, juegan a su mejor nivel.

Mientras que los investigadores del flujo consideran que la completa absorción en la actividad en cuestión es resultado del flujo, nosotros pensamos que la capacidad de sintonizar plenamente con lo que tenemos entre manos es la puerta de entrada al estado óptimo. La concentración exige que mantengamos a raya las distracciones; cuanto más concentrados estamos, menos pensamientos y sentimientos de distracción tenemos, y en el punto culminante de nuestros esfuerzos no habrá nada que nos distraiga.

La neurociencia define ese estado cerebral, en el que nos hallamos en nuestro mejor momento, como «armonía neuronal». Las redes neuronales exigidas por la tarea que llevamos a cabo se activan más plenamente, mientras que las irrelevantes para la tarea en cuestión permanecen relativamente desactivadas. Esto nos permite estar completamente concentrados en lo que hacemos. Si la focalización de la atención puede convertirse en una puerta de entrada a lo mejor de nosotros mismos, la distracción –que se manifiesta en el cerebro como la activación de redes irrelevantes para lo que estamos haciendo– constituye una salida rápida de esa zona. Esto se ve, por ejemplo, en la multitarea (o, peor aún, en el hábito de leer malas noticias en las redes sociales), cuando nos perdemos en actividades insustanciales

para lo que es más urgente e importante. Y, en el peor de los casos, nos dejamos arrastrar por el absurdo.

Imaginemos a alguien absorto en un videojuego en el que esquiva furiosamente asteroides, intentando capturar cristales que flotan en el espacio. Mientras juega, su cerebro es escaneado por una resonancia magnética; cuanto más absorto está en el juego, más poderoso se vuelve un patrón cerebral concreto: los circuitos de la atención se activan y conectan con la red de placer de su cerebro.2 Estar completamente absorto sienta bien. Este acceso de la plena concentración a nuestro estado óptimo tiene otros beneficios: al acallar las redes neuronales de la preocupación y la duda, nos sentimos más seguros y libres de timidez.

Buenas noticias: como demuestran décadas de investigación, nuestra capacidad de plena concentración puede aprenderse y mejorarse con la práctica.3 Por supuesto, los yoguis y los entrenadores deportivos lo saben desde siempre. Como decía George Mumford a sus jugadores profesionales de béisbol, aprender a concentrarse y mantener la calma merece la pena para rendir en nuestro estado óptimo.4 Los yoguis, por supuesto, practican habilidades de atención similares, si bien en un contexto espiritual.

Amishi Jha, investigador de la atención en la Universidad de Miami, enseñó a centrarse en la respiración a los miembros del equipo de fútbol americano de esa universidad justo cuando empezaban su agotadora pretemporada, combinando aeróbic y fortalecimiento muscular, un factor estresante en sí mismo.5 Al concluir ese estresante periodo de entrenamiento, los atletas que dedicaron más tiempo a perfeccionar la atención obtuvieron mejores resultados en las medidas tanto de la atención como del estado de ánimo. Este es solo uno de los numerosos estudios que evidencian que. con la práctica adecuada, podemos mejorar habilidades atencionales como la concentración. Se trata de una práctica que ejercita uno de los músculos de la inteligencia emocional.

La habilidad fundamental de la inteligencia emocional es la consciencia de nuestras propias emociones y del modo en que estas configuran nuestra manera de pensar, nuestras percepciones, nuestros recuerdos y nuestros impulsos para actuar. Este tipo de autoconsciencia requiere sintonizar con nuestra experiencia interior.

Una de las definiciones básicas de la autoconsciencia dice así: «Sabemos lo que sentimos y por qué, y de qué modo eso ayuda o perjudica a lo que tratamos de llevar a cabo».6 Otro punto clave es

que podemos alinear la imagen que tenemos de nosotros mismos con el modo en que somos percibidos por los demás; poseemos un sentido preciso de nuestras limitaciones y fortalezas, y por tanto un sentido de autoconfianza más realista; tenemos claros nuestro propósito y nuestros valores, lo que contribuye a que seamos más decisivos.

Los científicos cognitivos llaman a esta atención autorreflexiva «metaconsciencia», la cual nos permite observar nuestros pensamientos y sentimientos a medida que aparecen y desaparecen, saber dónde está centrada nuestra atención y, si así lo queremos, cambiarla. Este control deliberado del haz de la atención es una habilidad mental. Pensemos en nuestra mente como una especie de gimnasio, un lugar en el que podemos practicar para mejorar nuestras capacidades mentales.

La investigación en torno al flujo, recordémoslo, revela que la focalización de la persona cuando se encuentra en ese estado es del cien por cien. Las personas se hallan en un estado mental unidireccional y completamente presentes en su experiencia. Esa absorción indica la presencia de la metaconsciencia, la capacidad de controlar y gestionar nuestra propia focalización. Pero no necesitamos mantener ese rayo de concentración diamantina todo el tiempo: un músculo de la atención más poderoso incrementa las probabilidades de que alcancemos el estado óptimo.

Focalizarse –prestar atención dónde y cuándo queremos– tiene infinitas aplicaciones. La concentración deliberada en lo que sea importante para nosotros en ese momento nos permite dar lo mejor de nosotros mismos, mientras que distraernos arruina nuestros esfuerzos. Controlar la atención es para la mente lo que la condición física cardiovascular es para el cuerpo; igual que un corazón en forma permite cumplir más adecuadamente cualquier tarea física, la plena focalización mejora cualquier tarea que emprendamos.

Colaboradores de la autoconsciencia

Prestar atención. Existe un sencillo ejercicio de mindfulness que refuerza la focalización; muchas personas, sobre todo en el lugar de trabajo, e incluso los niños en la escuela, ya practican este método. Y es el siguiente: prestamos atención a nuestra respiración, siendo conscientes de la inspiración completa, la pausa entre inspiración y espiración y la espiración completa. Mantenemos la atención en la respiración tanto tiempo como nos sea posible. Pero tengamos cuidado: cuando la mente se

distrae (y garantizamos que lo hará) y nos demos cuenta de que se ha distraído, volvemos a centrarnos en la respiración y depositamos toda nuestra atención en la siguiente inhalación o exhalación. Y seguimos practicando de ese modo. Eso es todo. Muy sencillo.

Pero, de hecho, es posible que no sea tan fácil: a medida que sigamos practicando, inevitablemente nos encontraremos con un tira y afloja mental entre el foco en la respiración y los pensamientos. Una de las claves para mantener la atención centrada en la respiración reside en que, cuando nos percatamos de que la mente se desvía, volvemos a centrarnos en la respiración, empezando de nuevo con la siguiente respiración. Esto requiere autoconsciencia; de hecho, podemos considerar que el mindfulness es autoconsciencia en acción.

Los neurocientíficos nos afirman que, cuanto más repetimos una secuencia como la anterior, más se fortalecen las redes neuronales implicadas en dicha secuencia. En este caso, estamos practicando el prestar atención y dejar de lado las distracciones, fortaleciendo los elementos de la focalización que nos permiten hacerlo.7

Chequeo interno. Podemos utilizar momentos rutinarios, como cepillarnos los dientes o esperar a que el ordenador se encienda, para recordarnos a nosotros mismos que debemos evaluar nuestro estado interior. Este chequeo interno puede consistir en nombrar la emoción predominante que sentimos o en escanear las sensaciones de nuestro cuerpo para encontrar los lugares que requieren mayor atención y, tal vez, relajarlos.8

Comprobamos nuestro diálogo interno. Una enfermera de salud pública había estado visitando en casa a un paciente anciano que padecía una serie de dolencias crónicas. Durante su último contacto, el paciente le dijo:

–No sé por qué se molesta conmigo. Solo quiero morirme.

Muchas enfermeras atribuirían las palabras del paciente a la depresión o a algún otro pensamiento erróneo. Pero Sarah lo vio como un fracaso personal:

–Pensé: «Vaya, ¿qué ocurre? ¿Qué he hecho?». Tal vez haya hecho algo mal.

Existe un antídoto sencillo contra ese tipo de juicio acerca de uno mismo: cambiar a expectativas más realistas. A los profesores que comprendían que no siempre podían inspirar a todos los alumnos y a los abogados que se daban cuenta de que perder un caso formaba parte del trabajo les iba mucho mejor. Seguían proponiéndose metas ambiciosas y creían que el éxito era posible, pero también estaban

preparados para el fracaso.

Las distracciones más poderosas proceden de nuestras emociones conflictivas. Controlar los pensamientos que alimentan esos sentimientos facilita que los olvidemos y permanezcamos centrados.

Permanecemos centrados. Lo contrario de la focalización, por supuesto, es la distracción mental. Un estudio clásico ponía de manifiesto que la mente de las personas divaga durante el día aproximadamente la mitad del tiempo de vigilia.9 El mayor índice de divagación mental tiene lugar en tres situaciones distintas: en el trayecto al trabajo, mientras se mira un monitor de vídeo y en el trabajo. Y, cuando nuestra mente se desvía de lo que estamos haciendo en ese momento –no es ninguna sorpresa–, nuestro rendimiento se ve afectado.10 Sin embargo, adiestrar la atención para darnos cuenta de cuándo se desvía nuestra mente nos permite mantenernos en la tarea en curso, gestionar mejor las distracciones y rendir al máximo.11

Las investigaciones sobre este tipo de atención unidireccional revelan lo siguiente:12

Nos volvemos más tranquilos. «Decimos simplemente no» a la agitación y la preocupación, e incluso a los impulsos emocionales. Los datos muestran que las redes del córtex prefrontal que inhiben los impulsos emocionales se fortalecen con la práctica del mindfulness. Las personas que tienen un hábito diario de practicar mindfulness son menos reactivas emocionalmente, tienen menos probabilidades de verse provocadas de entrada y, cuando lo padecen, se recuperan más rápidamente de un contratiempo.

Estamos más concentrados. Entrenar la atención es el núcleo de cualquier práctica de meditación y mindfulness, pero esta mejora sistemática de la capacidad de focalizarnos no tiene por qué basarse en ningún sistema de creencias concreto. La mejora de la concentración a través de la práctica se atiene a los principios de cualquier otro régimen de entrenamiento de habilidades.

La multitarea es más fácil. Los científicos cognitivos señalan que la noción popular de «multitarea» es una ficción: no podemos hacer varias cosas a la vez. Por el contrario, la investigación revela que lo que hacemos es cambiar rápidamente entre una tarea y otra. Un estudio de referencia de la Universidad de Stanford pone de relieve que, si alguien había practicado el ejercicio de la respiración, recuperaba más fácilmente la atención en una tarea importante,

incluso después de que su mente se distrajera un rato.13

Aprendemos mejor. Una de las grandes ventajas de una mayor concentración es que fortalece la memoria de trabajo, es decir, lo que retenemos en la mente en un momento dado.14 Cuanto más distraídos estemos, peor será nuestra memoria de trabajo; por el contrario, cuanto más centrados nos hallemos, mejor será la memoria de trabajo. La recompensa es grande: cualquier tipo de aprendizaje exige que prestemos atención, de manera que los nuevos conocimientos se registren en la memoria de trabajo. Este tipo de entrenamiento de la atención parece tener sentido en tanto que elemento habitual de la educación.15

Pensamos mejor. El entrenamiento de la atención mejora capacidades cognitivas –como la memoria– que van más allá de la propia atención, y nos permite dar lo mejor de nosotros mismos incluso en situaciones de enorme estrés.16 Esto amplía el alcance de nuestra zona óptima, lo que hace que este tipo de entrenamiento resulte atractivo para cualquier función en la que las capacidades cognitivas formen parte de los criterios de selección, desde la abogacía y la medicina hasta la contabilidad y las fuerzas especiales.

Cuando nuestra focalización es sólida como una roca, somos inmunes a las distracciones, que es un activo muy valioso en esta época de avalancha de información y de filtraciones digitales. Esa concentración también significa que podemos mantenernos centrados en nuestros objetivos –lo que es importante– a pesar de la multitud de desvíos atencionales que se cruzan en nuestro camino. Y así, la autoconsciencia, el fundamento mismo de nuestra capacidad de concentración, sirve de puerta de acceso al estado óptimo.

El timón interior

Mark Connor sabía desde muy joven que quería trabajar con niños, por lo que, tras finalizar la universidad, aceptó un trabajo en una escuela del centro urbano.17 Descubrió que lo mejor de su trabajo era hablar personalmente con los niños que tenían problemas.

Sin embargo, su primer trabajo como psicólogo escolar fue un desastre. Se pasaba casi todo el día administrando pruebas, redactando informes y asistiendo a reuniones. Y su jefe era un

auténtico pesado. Además del elevado estrés, el trabajo tenía poco sentido para él. No hacía falta tener demasiada autoconsciencia para darse cuenta de que, cada día que pasaba, se sentía peor.

Así pues, Mark fue a la universidad a tiempo parcial para formarse como psicoterapeuta y encontró un nuevo trabajo como psicólogo escolar con el que pagar sus facturas. Para su sorpresa, el nuevo trabajo era muy gratificante. Su carga de exámenes también era ligera, lo que le dejaba mucho tiempo para hacer terapia con los niños, la tarea que le hacía más feliz. Su jefe le apoyaba mucho. Mark se sentía con mayor frecuencia en el estado óptimo.

Esas sensaciones relacionadas con el estado óptimo fueron creciendo. Al cabo de unos años, Mark empezó a supervisar a becarios, algo que también le encantaba. Puso en marcha un programa de prácticas en todo el distrito, lo que le dio aún más tiempo para hacer lo que le parecía más importante. Afirmaba que su labor en los colegios públicos, trabajando con grupos diversos de estudiantes y supervisando a la próxima generación de psicólogos, con un jefe que le apoyaba y unos colegas simpáticos, era incluso más gratificante que visitar a clientes en la práctica privada.

La capacidad de Mark para reconocer la mejor situación laboral para él le condujo a una carrera gratificante. Su trayectoria profesional ilustra de qué manera la autoconsciencia emocional, el núcleo de la IE, resulta especialmente útil en nuestras elecciones profesionales, conduciéndonos a un trabajo en el que funcionamos en nuestro estado óptimo la mayor parte del tiempo.

Los consultores de McKinsey analizaron la receta interna de las personas que se hallan en su estado óptimo, mostrando niveles notables de energía, confianza en sí mismas y eficacia, así como una elevada productividad.18 Su conclusión fue que el motor de estos resultados excepcionales es un férreo sentido del significado: que lo que la persona hace, ya sea para sí misma o para sus seres queridos, realmente importa.

Junto con la focalización, otra función infravalorada de la autoconsciencia es que esta contribuye a que encontremos lo que realmente nos importa, nuestro sentido del propósito.

Escuchar nuestra voz interior

Cuando Steve Jobs, cofundador de Apple, supo que padecía el cáncer de hígado que le causaría la muerte, dio una sentida conferencia a los estudiantes de Stanford.

–No permitáis –les dijo– que la voz de las opiniones de los demás ahogue vuestra voz interior. Y lo más importante, tened el valor de seguir vuestro corazón y vuestra intuición. De alguna manera, ellos saben en qué queréis convertiros de verdad.

La neurociencia respalda ese sabio consejo. Resulta que la configuración de nuestro cerebro puede dificultar la articulación de esa «voz interior», la brújula interna que nos indica nuestro sentido y nuestro propósito en la vida. Pero, si bien nos señala la dirección correcta, no nos proporciona las palabras adecuadas para expresar hacia dónde nos dirigimos.

El cerebro almacena la sabiduría de nuestra vida, la suma de todas las experiencias, en circuitos situados en lo más profundo de su zona inferior. Estas redes profundas conectan con una estructura del cerebro medio, denominada ínsula, que controla las sensaciones de la totalidad del cuerpo. Estas son las redes –como afirmaba Jobs– que ya saben en qué queremos convertirnos de verdad.

Sin embargo, estas redes profundas no mantienen conexión alguna con la zona del cerebro que piensa mediante palabras, el córtex verbal ubicado en la zona superior del cerebro. Además, estas redes ascendentes responden más rápido desde el punto de vista del tiempo cerebral que las redes del razonamiento propias del neocórtex, las capas superiores del cerebro. Cuando se trata de pensar rápido o despacio, por decirlo en términos acuñados por Daniel Kahneman en su bestseller sobre nuestra vida mental, las intuiciones arriban más rápido que nuestra racionalidad.19

Aunque esta red intuitiva no puede «hablar» directamente con el córtex verbal, mantiene una poderosa conectividad con el tracto gastrointestinal (GI). Por ejemplo, tomemos en consideración la importantísima pregunta de si lo que vamos a hacer está en consonancia con nuestros valores y nuestro propósito. Debido a la estructura del cerebro, no obtendremos la respuesta con palabras, sino a través de una «sensación visceral».

Por ejemplo, muy al principio de su carrera, Oprah Winfrey leía las noticias en el informativo de las seis de una cadena de televisión de Baltimore. Pero nunca estuvo completamente cómoda con ese trabajo, sino que más bien se sentía fuera de lugar. Entonces la trasladaron –en

realidad, la degradaron– a presentadora de People Are Talking, el programa diurno de entrevistas de la cadena.

Desde el primer momento en ese espacio, como ella recuerda:

–Me sentí iluminada por dentro, como si hubiera vuelto a casa conmigo misma. Cuando terminó la hora, una sensación de conocimiento resonaba en mi corazón y tenía erizado el vello de la nuca. Todo mi cuerpo me decía que eso era lo que tenía que hacer.20

El neurocientífico Antonio Damasio llama «marcadores somáticos» a las sensaciones de nuestro cuerpo que nos indican si una decisión nos parece correcta o incorrecta. Estas señales internas nos guían en las decisiones importantes de la vida, desde con quién casarnos hasta la puesta en práctica de nuestro propósito. Sin embargo, los sentimientos vienen primero, y la acción después. No se trata de descartar los pros y los contras racionales de la toma de decisiones, sino de que esta sensación también nos proporciona datos convincentes.

Por ejemplo, una consultora de negocios que terminaba de ser madre y se sentía agotada y abrumada llevó a cabo un curso sobre inteligencia emocional que le enseñó a sintonizar con los sentimientos de su cuerpo, y, cuando lo combinó con un ejercicio sobre su «mejor yo», se dio cuenta de que se sentía en su mejor momento en el trabajo y a menudo se encontraba en su zona óptima.21 Aunque había pensado en abandonar, decidió hablar con su jefe sobre sus sentimientos. Este resultó ser sorprendentemente comprensivo y solidario, y buscaron la manera de que pudiera seguir dedicándose al trabajo que le gustaba sin dejar de atender las necesidades de su familia y de su propia salud.

Por otro lado, sintonizar con nuestros sentimientos tiene consecuencias muy distintas. En ese mismo curso de inteligencia emocional, otra mujer con una carga similar –familia, hijos y un trabajo a jornada completa– hizo el ejercicio de los sentimientos.

–Se sentía agotada y frustrada con su trabajo –cuenta Michael Stern, que dirigía su grupo en el curso de inteligencia emocional–, pero fue la percepción de sus sensaciones corporales lo que la llevó a tomar la decisión de dejarlo.

Cuanto mejor sepamos leer nuestros sentimientos, mejor podremos basarnos en nuestra experiencia vital para tomar decisiones. La autoconsciencia nos brinda claridad acerca de nuestros valores y nuestro propósito, lo que nos permite ser más decisivos a la hora de

secundar un determinado curso de acción. Por supuesto, algunas personas cometen errores cuando creen seguir sus sentimientos. Y es que la autoconsciencia nos ayuda a leerlos con más precisión.

Autoconsciencia: el valor añadido

Un nuevo punto de vista sobre la autoconsciencia considera que sus beneficios van mucho más allá de la interpretación estándar, según la cual saber lo que sentimos y por qué lo sentimos nos ayuda a percibir de qué modo esos sentimientos facilitan o perjudican lo que hacemos. Más allá de esto, el modelo óptimo valora otras dos ventajas de la autoconsciencia. La primera de ellas consiste en aplicar la autoconsciencia para fortalecer el haz de nuestra concentración, ayudándonos a detectar las distracciones y a apartarnos de ellas.

La segunda aplicación de la autoconsciencia es que, gracias a ella, percibimos las sensaciones sutiles de nuestro cuerpo que nos indican si lo que estamos haciendo nos produce los sentimientos propios del estado óptimo o lo contrario. Pensemos de nuevo en la estimación reportada por los consultores de McKinsey, estar en nuestro estado óptimo puede hacernos sentir hasta cinco veces más eficaces que si nos hallamos en nuestro estado habitual. Los consultores de McKinsey han descubierto que, para entrar y permanecer en esa zona, es fundamental que el propio esfuerzo que realizan las personas resuene con la sensación de lo que más les importa, con su sentido de significado y propósito.

Existe otra capacidad crucial derivada de la autoconsciencia que contribuye a que entremos y nos mantengamos en la zona óptima: gestionarnos bien a nosotros mismos. Tomemos, por ejemplo, el modo en que Seth gestionaba su estresante trabajo y el desafío de pasar las noches en vela con un recién nacido, utilizando un sistema para mejorar la autoconsciencia desarrollado por Marc Brackett, miembro del Consortium y director del Centro de Inteligencia Emocional de Yale.22 De vez en cuando, durante el día, Seth comprobaba sus sentimientos en ese momento, midiéndolos con un «medidor del estado de ánimo» que mostraba los nombres de docenas de sentimientos a lo largo de dos cuadrículas: agradable-desagradable y alta-baja energía. Esa cuadrícula le facilitaba nombrar su emoción, como agotamiento» (baja energía) o «desesperación» (realmente desagradable), por ejemplo.

Etiquetar una emoción es uno de los cinco pasos del sistema de

Brackett, RULER. Etiquetar (la L, de label en inglés) se basa en reconocer primero lo que sentimos a cada momento, entender por qué nos sentimos de ese modo y qué nos mueve a actuar. Luego hay que expresar la emoción.

–Si estoy contenta con mi hijo –señala Seth–, lo expreso riendo y jugando con él. Pero si estoy frustrada en el trabajo (que es una combinación de gran energía y sensación de malestar), puede que decida dar un paseo para calmarme o poner una conversación en espera, lo que me proporciona la oportunidad de hacer una pausa y considerar lo que está sucediendo. No siempre podemos controlar lo que nos ocurre, pero siempre está en nuestra mano templar nuestra reacción.

La regulación, el último de estos cinco pasos, nos muestra hasta qué punto gestionar adecuadamente nuestras emociones depende, como veremos en el siguiente capítulo, de que de entrada seamos conscientes de ellas.

5.

Gestionarnos a nosotros mismos

Imaginemos un día nevado e invernal en Nueva Inglaterra. Un niño de cinco años quiere salir a jugar en la nieve, pero su madre le dice:

–Claro. Pero ponte tu traje para la nieve.

Ante eso, el niño estalla en una rabieta.

–¡No, no lo haré! –vocifera en tono desafiante, llorando y gritando.

De repente, se detiene y se marcha tranquilamente a su habitación. Pasados unos minutos sale de su cuarto, vistiendo el traje para la nieve y dispuesto a salir.

–Eh, ¿qué acaba de suceder? –pregunta su madre, sobresaltada.

–Oh –le explica el niño de cinco años–, mi perro guardián se había enfadado, de manera que hice que mi búho sabio hablase con él.

Aquel niño de cinco años le explicaba a su madre la ciencia rudimentaria del cerebro. El perro guardián –había aprendido el niño en la escuela– se refiere a los circuitos emocionales y atencionales que actúan como centinelas del peligro y nos alertan para prepararnos ante una emergencia. Con demasiada frecuencia, en la vida moderna eso significa alterarse, enfadarse o asustarse de manera desproporcionada en relación con el peligro real. Incluso las amenazas simbólicas, como que nuestra madre nos obligue a ponernos el traje para la nieve antes de salir a jugar, pueden activar al perro guardián.

La capacidad para depositar nuestra atención allí donde queremos y cuando queremos depende de una habilidad mental estrechamente vinculada llamada «control cognitivo»,1 el cual nos permite centrarnos en una determinada tarea e ignorar las distracciones, en especial las que aparecen envueltas en emociones intensas.

Los psicólogos utilizan la expresión «control cognitivo» para referirse a un conjunto de habilidades mentales de autogestión, incluida la capacidad de inhibir el impulso inicial de manera que no hagamos de inmediato lo que se nos ocurra, sino lo que tenga más sentido. Otras habilidades relacionadas incluyen mantener a raya los pensamientos

negativos repetitivos, el tipo de distracción más perturbador.

Cada uno de nosotros cuenta con su propio conjunto de eventos desencadenantes, y es entonces cuando mejor podemos utilizar el control cognitivo para gestionar pensamientos e impulsos negativos. Tomemos, por ejemplo, un momento tristemente célebre durante los premios Óscar de 2022, cuando el cómico Chris Rock hizo un chiste sobre la mujer de Will Smith, Jada Pinkett-Smith. El chiste se refería a la calvicie de ella, pero no mencionó que se debía a su lucha contra la alopecia. El chiste provocó a Smith, quien saltó al escenario y abofeteó a Rock.

Pero –y aquí está la cuestión– Rock mantuvo la compostura después de esa bofetada. Rock, que presentaba los premios, estaba en medio de un pequeño número de monólogos cuando Smith lo abofeteó y, manteniendo el ambiente distendido, efectuó de inmediato un metacomentario a propósito del incidente:

–Ha sido la mejor noche de la historia de la televisión.

Rock pasó entonces a anunciar tranquilamente el ganador del mejor documental, Ahmir (Questlove) Thompson por Summer of Soul.

La reacción imperturbable de Rock bien podría deberse a su búho sabio, es decir, a los centros ejecutivos del cerebro situados en el córtex prefrontal y más allá, el sistema que nos ayuda a reconsiderar nuestros contratiempos y a encontrar la forma más razonable de actuar. Eso es lo que parece haber ocurrido tanto con Rock como con el niño de cinco años.

Cuando se trata de nuestra vida emocional privada, gran parte de la acción gira en torno a la interacción entre estas dos zonas cerebrales, la impulsividad procedente de nuestros centros emocionales y el área prefrontal, que simplemente dice «no» a los impulsos. Cuando tenemos un secuestro emocional, la lección clave a nivel cerebral se reduce a no reaccionar al primer impulso.

En situaciones de emergencia, afloran nuestros hábitos marcados, ya que la amígdala y las redes relacionadas toman el relevo de las áreas prefrontales. Recurrimos a la costumbre y actuamos antes de pensar qué hacer. Por ejemplo, en un trágico accidente, una agente de policía recién contratada quiso echar mano de su pistola eléctrica para reducir a un sospechoso descontrolado. Pero, en lugar de eso, tomó su pistola y le disparó, mientras gritaba:

–¡Táser, táser…!

Resulta revelador que los pilotos de helicóptero deban reaprender a desabrocharse el cinturón de seguridad, por una sencilla razón: en un helicóptero los cinturones de seguridad están diseñados de modo distinto a los de un coche, ya que los pilotos van sujetos por el pecho. Aunque nos hemos desabrochado los cinturones de seguridad de los coches miles de veces, abriéndolos por encima de la cintura con un clic, este hábito sería fatal en una emergencia en un helicóptero, ya que el piloto tarda unos segundos preciosos en darse cuenta de la necesidad de abrir el cinturón de seguridad que le cruza el pecho. Por eso, a los pilotos noveles se les enseña una y otra vez este nuevo hábito, lo que puede salvar vidas.

El control cognitivo es muy importante en esos momentos, pero también en cualquier circunstancia en que tengamos que controlar impulsos perturbadores y pensamientos rebeldes. Ese talento resulta fundamental para mantenernos enfocados en lo que queremos –ayudándonos a permanecer en nuestra zona óptima–, así como para todas las capacidades de autorregulación.2

Como sabemos, las emociones conflictivas nos impiden dar lo mejor de nosotros mismos. Las investigaciones evidencian que un cierto arousal emocional –por ejemplo, la atractiva historia contada por un profesor– aumenta el aprendizaje y el rendimiento intelectual. Pero, cuando nuestras emociones se vuelven perturbadoras, torpedean nuestros esfuerzos.3

No podemos controlar qué emociones nos sucederán, con qué intensidad las sentiremos ni cuándo aparecerán. Pero tenemos cierta capacidad de elección una vez que las sentimos; no tenemos por qué exteriorizarlas. Algunos definen la madurez en términos de aumentar la distancia entre el primer impulso y la reacción posterior.

Esta diferencia se aprecia al comparar a los niños de preescolar, que son notoriamente impulsivos y caóticos, con los de tercer curso, que parecen mucho más centrados y educados. En la ciencia del desarrollo, este cambio se denomina «cambio de los cinco a los siete años», y se refiere al florecimiento de las conexiones en el córtex prefrontal que inhiben los impulsos emocionales durante ese periodo. Esa capacidad de autorregulación presenta innumerables ventajas para el niño; la menor de ellas es que presta atención a lo que dice el profesor.

La habilidad crucial de autocontrol se ubica en el centro de las competencias de la inteligencia emocional relacionadas con la autogestión: mantener el equilibrio emocional, esforzarnos por

alcanzar nuestros objetivos, ser flexibles ante los retos cambiantes y mantener una actitud positiva. En ausencia de control cognitivo, se resentiría cada uno de estos elementos. La autogestión, por tanto, depende del control cognitivo.

De nuevo golosinas

Quizá la medida más conocida del control cognitivo sea el «test de las golosinas», realizada por un grupo dirigido por el psicólogo Walter Mischel cuando era profesor de la Universidad de Stanford (y pedimos disculpas a los lectores que conozcan este famoso estudio…, pero, aun así, lo presentamos ahora en beneficio de los neófitos en esta investigación crucial).4 A niños de cuatro años se les dio a elegir entre una golosina en ese momento o aguardar a que el experimentador volviese de hacer un recado y recibir dos entonces. Catorce años más tarde, los que habían esperado (y habían recibido dos), en comparación con los que simplemente habían comido una golosina, se llevaban mejor con sus compañeros, seguían siendo capaces de retrasar la gratificación en pos de sus objetivos y, para sorpresa de los investigadores, obtenían mejores resultados en las pruebas de rendimiento una vez concluida la enseñanza secundaria.5

Aún mejor, es posible enseñar esta herramienta para el éxito en la vida; los niños de cuatro años menos hábiles en el control cognitivo que habían adquirido esta capacidad mental a los ocho años mostraron los mismos beneficios que los que siempre habían disfrutado de ella. Los alumnos de secundaria con mejor control cognitivo obtuvieron mejores calificaciones de lo que predecía su cociente intelectual, probablemente porque sus profesores no solo basaban las notas en los resultados de los exámenes, sino también en factores como la participación en clase, la asistencia, la realización de las tareas para casa y el esfuerzo, todas ellas habilidades no relacionadas directamente con el cociente intelectual.6

Los beneficios del control cognitivo durante la infancia parecen persistir a lo largo de la vida posterior. A los treinta años, los que a los cuatro habían comido impulsivamente la golosina, tenían menos probabilidades de disfrutar de una buena situación económica y también peor salud física que los que consiguieron controlar el impulso de comerla. Y, sorprendentemente, aguardar para tomar las dos golosinas a los cuatro años (o adquirir esta habilidad a los ocho) predecía un envejecimiento biológico más lento y un cerebro más joven unos cuarenta años después.7 Se descubrió que el control

cognitivo en los adultos es independiente de la riqueza de su familia de origen y de su cociente intelectual durante la infancia.

La buena noticia: nunca es demasiado tarde para dominar esta habilidad interior. Cada vez que controlamos nuestros impulsos y esperamos una opción mejor, reforzamos las redes cerebrales relacionadas con el control cognitivo. Esta estrategia –potenciar el autocontrol– es, por ejemplo, el fundamento de los tratamientos para las adicciones, desde el alcoholismo hasta comer de manera compulsiva y la ludopatía, mientras que los tratamientos para controlar la ira utilizan el mismo procedimiento. Incluso contar hasta diez antes de actuar a partir de emociones que promueven impulsos, como la ira o el miedo, apunta a la misma pauta.

Si no se domina esta habilidad durante la infancia, pero se consigue un mayor control cognitivo en la edad madura, ese cambio mejorará la preparación para la vejez desde el punto de vista biológico, económico y social: probablemente se vivirá más tiempo y se disfrutará de mejor salud que las personas más impulsivas de la misma edad.

Según un metaanálisis de estudios efectuados con un total de 16 806 adultos,8 el control cognitivo también es importante en el sentido de que, en los adultos, un deficiente control cognitivo parece ser una característica neurológica de la depresión clínica tardía. Las personas con un mejor control cognitivo tienen una mejor función en el córtex prefrontal, que nos ayuda a tomar decisiones más meditadas que los impulsos que conducen a problemas como las adicciones (todos los cuales son síntomas de un control cognitivo deficiente). Y, en términos más generales, cuanto más a menudo nuestros pensamientos se desvían hacia lo que nos molesta –es decir, hacia la rumiación y la preocupación–, más propensos seremos a padecer problemas emocionales en toda regla, como trastornos de ansiedad.9

Por otra parte, ya sea en el ámbito de los negocios, los deportes, las artes o en cualquier otro, un estado mental singular facilita un buen rendimiento. Uno de los componentes que facilitan nuestro estado óptimo es el dominio emocional, es decir, la capacidad de mantener el equilibrio emocional y ser resiliente a pesar de las dificultades.

Un signo de ese estado es la agilidad para adaptarse a las demandas cambiantes. Suceda lo que suceda, nuestro estado de ánimo se mantiene o vuelve sin demora a ser positivo. Y, por supuesto, el rendimiento máximo nos proporciona un agradable entusiasmo. Todo ello denota autocontrol emocional, la versión adulta del búho sabio.

Autodisciplina

En el año 1905, un círculo de siervos se apiñaba en lo más profundo de los bosques rusos, al acecho de los soldados del zar, que los matarían en cuanto los descubrieran. En el centro del círculo, una niña de doce años lee en voz alta un panfleto; a diferencia de la mayoría de las niñas de su edad en aquella época, había aprendido a leer con un tutor. Les insta a sublevarse y derrocar a los terratenientes para los que trabajan en régimen de servidumbre. Se trata de levantamiento fallido y abortado contra el Gobierno zarista.

Esa niña de doce años se llamaba Emma, la abuela de Dan. Huyendo de Rusia para salvar su vida, de alguna manera se abrió camino hasta Estados Unidos. Su marido, Jacob, también inmigrante, al que conoció en el barco a Filadelfia, quería ser ingeniero pero nunca pudo permitirse la educación que necesitaba. Lo mismo ocurrió con los abuelos paternos de Dan, también inmigrantes; por lo que Dan sabe (fallecieron antes de que él naciese), apenas tuvieron estudios formales.10

La madre de Dan se licenció en la Universidad de Chicago y obtuvo un máster en trabajo social en el Smith College; su tío también estudió en Chicago y se convirtió en físico y director de un laboratorio nacional. El padre de Dan, también hijo de inmigrantes, se licenció en Filología en Yale. Los padres de Dan eran los típicos hijos pobres y sin estudios de recién llegados a Estados Unidos, que veían en el éxito académico el camino de sus hijos hacia la seguridad económica.

No hay duda de que estudiar más y durante más tiempo que los demás aumenta la nota media de los alumnos. Eso es exactamente lo que constató un enorme metaanálisis sobre el cociente intelectual y el rendimiento académico: la aplicación –como llevar a cabo tareas académicas más allá de los deberes asignados– se traduce en unas calificaciones escolares solo ligeramente por debajo de la ventaja que supone un elevado cociente intelectual.11 El poder del trabajo duro explica otro hallazgo: si se esfuerzan en ello, los estudiantes que no tienen el cociente intelectual más alto pueden obtener mejores notas que sus compañeros cognitivamente superdotados.12 En otras palabras, aunque no seamos los alumnos más brillantes de nuestra clase, esforzarnos en el trabajo escolar hace que saquemos buenas notas (si bien tener un cociente intelectual inteligente supone que obtendremos esas mismas notas sin grandes esfuerzos). Para saber

esto, no necesitamos una investigación revisada por expertos; es de dominio público.

Visto a través de la lente de la inteligencia emocional, este impulso hacia el éxito, a esforzarse más que los demás, indica la competencia del «logro». La historia de esta competencia comienza con el mentor de Dan en la universidad, David McClelland, y su investigación seminal sobre lo que él llama la «motivación del logro». Este énfasis en la motivación llevó a Dan a incluirla como uno de los cinco ingredientes de la inteligencia emocional. Sin embargo, en la actualidad, Dan considera que la forma en que nos motivamos a nosotros mismos es un tipo de autogestión, el grupo de competencias en el que hoy en día se ubica el logro.

Entre los rasgos distintivos de los grandes triunfadores se incluyen la concentración intensa en el objetivo, el conocimiento de los pasos indispensables para alcanzarlo y la apertura a las medidas que muestran cómo avanzamos hacia dicho objetivo. Y esto incluye la perseverancia, es decir, persistir en el objetivo a pesar de los contratiempos y los obstáculos. Esa es la parte del impulso hacia el logro en la que se centra el concepto de «determinación», un motor del éxito estudiado por la psicóloga Angela Duckworth en la Universidad de Pensilvania.13

La determinación exige resistencia, perseverancia y pasión por un objetivo, lo que nos permite, incluso cuando las cosas se ponen difíciles, mantener la vista puesta en alcanzar dicha meta lejana. Duckworth ha descubierto que la presencia de la determinación identifica a los estudiantes de bachillerato con las notas medias más altas (y, a la inversa, con menos horas dedicadas a ver la televisión), a los cadetes con menos probabilidades de abandonar la Academia Militar de West Point, así como a los campeones en concursos de ortografía. Para vencer en un concurso de ortografía, por ejemplo, hacen falta años de práctica persistente.14

Duckworth tuvo su primer indicio del poder de este impulso hacia el éxito cuando enseñaba a alumnos de séptimo curso. Se dio cuenta de que, al igual que ocurría con la generación de hijos de inmigrantes, como los padres de Dan, el intenso anhelo por conseguir logros y persistir a pesar de las dificultades que surgiesen hacía que algunos de sus alumnos tuvieran éxito, mientras que otros, con idéntica capacidad intelectual, fracasaban.

A pesar de los reveses ocasionales, la determinación permite a alguien perseguir sus objetivos a largo plazo con resiliencia, confianza y valor

para seguir adelante. Aunque Duckworth no reconoce especialmente el trabajo anterior de McClelland sobre el impulso hacia el logro, sus conclusiones coinciden con las de él. La investigación de McClelland descubrió, por ejemplo, que los empresarios de éxito poseen un elevado nivel de «necesidad de logro», como él la denomina. Del mismo modo, Duckworth identifica la determinación como la capacidad que subyace a la excelencia. El tema común que sustenta el rendimiento sobresaliente se cifra en mantener la vista puesta en el objetivo a largo plazo, es decir, el afán de superación.

El equipo de Harvard que investigó los días productivos en el trabajo ha descubierto que el beneficio más poderoso se deriva de avanzar hacia un objetivo que nos importa.15 Por el contrario, en sus peores días, la gente afirma sentirse frustrada, lo que tiene un efecto tóxico en su estado de ánimo; los contratiempos llevan a las personas a sentirse tristes, temerosas o simplemente frustradas.

El miedo a no desempeñarse bien laboralmente también afecta a los más jóvenes. Su lugar de trabajo es la escuela, donde la presión para sobresalir en dicho entorno constituye una importante fuente de estrés para los alumnos. La paradoja es que los estudiantes de familias más ricas y privilegiadas que asisten a escuelas de alto rendimiento padecen ansiedad, depresión y otros síntomas de estrés entre tres y siete veces más que los estudiantes de escuelas en las que reciben menos presión.16

¿Por qué? Más de la mitad de esos estudiantes citan la presión de sus padres para que les vaya bien en los estudios. Esos mismos padres, sin embargo, dirán que quieren que sus hijos tengan matrimonios llenos de amor, que sean felices y sanos y que, de alguna manera, devuelvan algo al mundo. Sin embargo, sus hijos perciben que el camino hacia el éxito atraviesa una estrecha puerta: demostrar un alto rendimiento académico que les permita acceder a alguna de las mejores universidades, con la esperanza de conseguir después de la graduación un trabajo bien remunerado.

Algunos terapeutas infantiles perciben que este problema se manifiesta en el modo en que los padres elogian a sus hijos por sus logros, enviándoles el mensaje de que ser queridos depende de que les vaya bien en la escuela.17 Los padres también están estresados por este motivo; según una encuesta, el 70 % de los padres declararon que estaban sometidos a un estrés extremo por el desarrollo académico, social y emocional de sus hijos.18

Así pues, una intensa motivación hacia el logro, como muchos rasgos

positivos, también puede llevarse demasiado lejos. Sin embargo, la orientación sana hacia los objetivos, combinada con la buena gestión del estrés, ofrece otro tipo de ventajas.

Los estudios sobre las personas con altos niveles de logro –como los empresarios de éxito– revelan otro rasgo que tendrá un gran valor en los próximos años: buscar feedback para seguir mejorando. A las personas con afán de superación les encanta recibir datos fiables acerca de su rendimiento. Utilizan esas medidas para experimentar cómo hacerlo aún mejor, incorporando una curva de aprendizaje a sus esfuerzos.

Hay indicios concretos de este afán de superación.19 En primer lugar, las personas con un alto rendimiento suelen esforzarse por alcanzar o incluso superar un listón muy elevado, un nivel de excelencia superior al de la mayoría. Esto los lleva a solicitar comprobaciones y comentarios sobre su desempeño, investigando siempre formas de hacer mejor las cosas. Se fijan metas exigentes y asumen riesgos calculados, al tiempo que equilibran su afán de superación personal con los objetivos de su organización.

Y es aquí donde interviene el control cognitivo.20 A pesar de las distracciones del día, la semana o el año, la capacidad para regular nuestra atención, emociones e impulsos nos permite, por ejemplo, mantenernos centrados en nuestros objetivos a largo plazo. Hasta cierto punto, la determinación requiere control cognitivo.

Pero, si bien tener un objetivo in mente es muy importante, una meta mental puede ser insuficiente en sí misma. El aventurero Colin O'Brady completó el reto de los Tres Polos (alcanzar los polos Norte y Sur y escalar el monte Everest) y ahora entrena a atletas «para que se relacionen sabiamente con sus objetivos».

–En cuanto se dan cuenta –explica– de que han estado ensayando demasiado, elaborando estrategias o centrándose en un resultado futuro, vuelven al momento presente.21

Esta presencia en el momento –señala– permite que sus años de entrenamiento asuman el control y que su mente no se interponga en su camino.

Otro signo de la competencia del logro: asumir «riesgos inteligentes». Son «inteligentes» porque la persona que acepta el riesgo sabe que tiene una fortaleza particular –por ejemplo, haber entrenado una habilidad– que no es tan evidente para otras personas. Esto hace que

la persona que asume el riesgo confíe en lo que hace; los empresarios lo experimentan a menudo. Sin embargo, las personas que solo perciben la asunción de riesgos, pero no la pericia que hay detrás, pueden llegar a pensar que no se trata de algo tan inteligente.

Positividad o mentalidad de crecimiento

Del mismo modo que la «determinación» parece en gran medida un reetiquetado de la competencia del logro, propia del modelo de la IE, otras competencias de la IE han recibido una atención renovada por la misma razón: vino viejo en odres nuevos. Por ejemplo, la «positividad», una competencia de IE en la que mantenemos una actitud optimista ante lo que nos ocurre y ante el desarrollo de nuestras propias capacidades, considerando también que los demás son capaces de desarrollar más fortalezas.

La actitud de «puedo aprender y crecer mejor», un axioma fundamental de la positividad, es la base de lo que Carol Dweck, de Stanford, denomina «mentalidad de crecimiento».22 Dweck sostiene que la forma en que pensamos acerca de nuestras capacidades se convierte en una profecía autocumplida. Tener una mentalidad rígida y «fija» nos induce a creer que los fracasos y contratiempos se deben a una falta innata de capacidad, con lo que terminamos rindiéndonos.

El concepto de mentalidad de crecimiento de Dweck combina las competencias de la IE de logro y positividad, si bien añade a la positividad acerca de nuestro propio potencial la noción de que los contratiempos y los fracasos no son obstáculos sino oportunidades de aprendizaje. Aunque son distintas, la determinación, o competencia de logro, y la mentalidad de crecimiento, o positividad, se apoyan mutuamente.23

Como saben los psicólogos desde hace tiempo, atribuir los contratiempos a algún defecto inalterable en nosotros nos lleva a rendirnos ante las dificultades. Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, identifica esta forma de pensar –a la que llama «indefensión aprendida»– como causa de numerosos casos de depresión. Seligman invierte este enfoque ayudando a las personas a desarrollar una actitud más positiva, a la que denomina «optimismo aprendido».24

Cambiar de mentalidad significa aprender a pensar de otra manera. Por ejemplo, un método para cambiar desde una mentalidad

inamovible a una mentalidad de crecimiento es poner la palabra «todavía» junto a una suposición limitadora: «Todavía no puedo hacerlo». Otro cambio de mentalidad –como descubrió Seligman– cuestiona la idea de que nuestras capacidades son fijas e inalterables, recordándonos que podemos aprender y desarrollar nuevas fortalezas.

La mentalidad de crecimiento nos permite aprender de los fracasos y contratiempos y desarrollar nuevas fortalezas. Este principio funciona en todos los contextos, desde el entrenamiento deportivo a la crianza de los hijos, pasando por la enseñanza y los negocios, ofreciendo motivación para seguir adelante. Las creencias acerca de nuestras capacidades y lo que es posible para nosotros añaden energía a lo que hacemos y, de hecho, abren el camino al éxito. Esta actitud de «yo puedo hacerlo» funciona sinérgicamente con la competencia del logro, creando una orientación interior para mejorar cada vez más, algo esencial para alcanzar cualquier objetivo y, en particular, para mejorar las competencias de la inteligencia emocional.

Aprender a hacerlo mejor

Cuando al principio de su carrera, Tom, un exitoso ingeniero, tuvo que enfrentarse a críticas despiadadas, se dispararon sus niveles de estrés. Sin embargo, fue capaz de calmarse concentrándose en lo que podía aprender de las críticas. Al enfriarse su sistema nervioso simpático, estuvo en condiciones de formular preguntas y explorar la naturaleza del problema. Siempre que recibamos un feedback útil, aprendemos incluso de las situaciones más terribles. La crítica basada en hechos concretos es una forma de feedback.

La competencia de la perspectiva positiva nos proporciona la capacidad de ver lo mejor de uno mismo, de los demás y de los acontecimientos, de modo que, a pesar de los contratiempos u obstáculos que encontremos, perseveramos en la consecución de nuestros objetivos.25 En lugar de sentirnos frustrados por las adversidades, aprovechamos las oportunidades que para otros resultan devastadoras, esperando que el futuro sea mejor.

Las personas que cuentan con una mentalidad positiva y de crecimiento encuentran estimulantes los retos, lo que las predispone a experimentar su zona óptima con más frecuencia que las que tienen una mentalidad rígida. Para ellos, fracasar o padecer un contratiempo no es sino una oportunidad para ampliar sus capacidades, crecer y desarrollarse. Los que tienen una mentalidad fija, en cambio,

consideran que el fracaso comporta un juicio acerca de sus capacidades: han vuelto a suspender en el examen de la vida.

Aquellos que tienen una mentalidad rígida consideran que cada prueba de sus capacidades es una evaluación de su valor, y ansían la aprobación derivada de hacerlo bien. Sin embargo, una mentalidad de crecimiento afronta esos retos con una perspectiva diferente, en la que la pasión por aprender –y la profunda convicción de que podemos aprender a hacerlo mejor– nos impulsa a seguir adelante.

Pero, si no se atempera con otras cualidades, incluso la positividad puede llevarse demasiado lejos. El difunto psiquiatra británico R. D. Laing describe un «nudo» que puede hacer que las personas se sientan cómodas al ignorar los hechos infelices, al permanecer atadas en una connivencia compartida. El nudo procede de la negación a uno mismo y a los demás de que somos infelices, lo que termina por mantener en secreto esa infelicidad, para poder sustentar la farsa de que somos felices. Laing llama a esto el «juego de la familia feliz», y por supuesto es algo que sucede no solo en las familias, sino en cualquier organización.

Adaptabilidad = agilidad

Al igual que en el «juego de la familia feliz» de Laing, la psicóloga Susan David considera que mostrarse armoniosos a pesar de nuestros verdaderos sentimientos permite sofocar la infelicidad subyacente. Su enfoque considera que los sentimientos incómodos son importantes, ya que pueden indicar problemas significativos que no salen a la superficie o que no pueden abordarse.

Lo anterior nos habla de la distinción entre ser «simpático» y ser «amable». Si nos limitamos a ser simpáticos, haremos lo que sea para mantener una fachada de armonía: jugaremos a la familia feliz (o alguna variante, como el «lugar de trabajo feliz»). En cambio, la amabilidad nos lleva a decir lo que puede hacer tambalearse el barco para abordar los problemas que oculta la «simpatía»: decir lo que es incómodo para afrontar los problemas latentes. Ese es otro signo de agilidad emocional.

Lo que David denomina «agilidad emocional» se parece mucho a la competencia de la IE denominada «adaptabilidad».26 David también sostiene que cada emoción tiene su lugar y su mensaje para nosotros, una idea que se remonta al menos a Charles Darwin. En consecuencia,

la eficacia en el trabajo puede no traducirse en un sentimiento de felicidad: si se está revisando una hoja de cálculo o corrigiendo un texto, la captación de los detalles se verá facilitada por un estado de ánimo más sombrío que frenético.

En algunos aspectos, la «agilidad» se solapa con la competencia del logro. Por ejemplo, una característica de la agilidad puede verse en las personas que utilizan la información sobre su rendimiento para modificar rápidamente lo que hacen con el fin de mejorar. Ese uso instantáneo del feedback es uno de los rasgos distintivos del logro.

Desde el punto de vista de la competencia emocional, adaptabilidad supone «tener flexibilidad para gestionar los cambios, ser capaz de hacer malabarismos con múltiples exigencias y adaptarse a nuevas situaciones con ideas frescas o enfoques innovadores. Significa que podemos mantenernos centrados en nuestros objetivos, pero ajustando fácilmente la manera de alcanzarlos. Un líder adaptable afronta los nuevos retos a medida que llegan y no se ve detenido por cambios repentinos, permaneciendo cómodo con la incertidumbre que conlleva el liderazgo».27

Un curso que ayuda a las personas a desarrollar más fortalezas en la competencia de la IE señala que la adaptabilidad requiere una mentalidad que perciba que los cambios son oportunidades y no algo que debemos evitar.28 Reflexiones guiadas como «¿qué se siente al salir de la zona de confort?» preparan al alumno para pasar a la acción. De ese modo, Laxman, que había sufrido durante años en un clima tóxico como director técnico de una gran empresa, se propuso encontrar un nuevo puesto. El curso de adaptabilidad le llevó a percatarse de que sus opciones eran demasiado limitadas y que la sola idea de cambiar de trabajo le generaba ansiedad. Empezó a identificar las historias que se contaba a sí mismo y que le hacían temer nuevas posibilidades y, con una mentalidad más abierta, empezó a conectar con su red de contactos reparando en posibilidades más amplias.

En resumen, cada una de las competencias de la autogestión fortalece la autoconsciencia; en ausencia de esta capacidad fundamental de reconocer nuestros sentimientos y pensamientos a cada momento, no podemos dar el siguiente paso, consistente en gestionarlos de la manera adecuada. Cada una de las competencias de autogestión de la IE ha entrado en el léxico popular con distintas denominaciones: «mentalidad de crecimiento» para la positividad; «determinación» para el logro; y «agilidad» para la adaptabilidad. Nuestra capacidad en cada una de ellas mejora con el aprendizaje adecuado, como adaptar nuestra mentalidad en el caso de la positividad o aceptar el cambio en

el caso de la adaptabilidad.

Todos esos factores intervienen a la hora de afrontar las inevitables tensiones que nos deparan la vida y el trabajo.

6.

Del burnout a la resiliencia

Durante el pico de la epidemia de COVID-19, Ashley Harlow, enfermera especializada, ya no soportaba trabajar en la unidad de cuidados intensivos de su hospital. La gota que colmó el vaso fue ver morir allí a su propia abuela. Ella, como el resto de las enfermeras de la UCI, solo podía seguir trabajando gracias a las subidas de adrenalina. Pero una vez pasados esos picos, Ashley sentía que era demasiado para ella, de manera que terminó abandonando.1

Esa progresión desde el estrés constante hasta el agotamiento emocional y el burnout era un factor bastante común en uno de cada cinco trabajadores sanitarios que abandonaron su puesto de trabajo durante la pandemia del COVID-19. Desde empleados de restaurantes y trabajadores de almacenes hasta altos ejecutivos, el estrés y el burnout parecen más extendidos que nunca: encuesta tras encuesta, sale a relucir que la gente se halla cada vez más estresada.2 Un informe anual sobre la situación del burnout en el lugar de trabajo revelaba que el 30 % de las personas encuestadas declaraban experimentar altos niveles de este en el año 2020. En 2021, esa cifra había aumentado al 35 %. Y, en el año 2022, ha vuelto a incrementarse hasta el 38 %.3

El estrés nos impide alcanzar el estado óptimo, lo que conduce al burnout y al abandono, por no hablar de la mala salud, la infelicidad, el comer en exceso y el consumo abusivo de alcohol.4 La letanía ya conocida de los efectos negativos del estrés va desde el agotamiento emocional y el rendimiento arruinado hasta la muerte prematura.

La capacidad de la inteligencia emocional que supone una enorme diferencia entre estar en nuestro mejor momento y en el peor se denomina «autocontrol emocional» o «equilibrio emocional». Podemos controlar nuestras emociones e impulsos intensos para que no perturben nuestra eficacia, incluso en circunstancias estresantes u hostiles. Denominamos resiliencia a la capacidad de recuperarnos del estrés y los disgustos.5

Sin embargo, eso no significa que debamos suprimir nuestras emociones conflictivas, sino gestionarlas de la manera adecuada para mantener la lucidez y la calma. En este capítulo no nos limitamos a

detallar el arco del estrés y el burnout, sino que ofrecemos varios métodos para alcanzar la resiliencia, que nos permiten recuperar el esencial equilibrio interior.

Del estrés al burnout

El camino del estrés al burnout suele iniciarse cuando nos hallamos sometidos a una tensión permanente. Por ejemplo, las exigencias de un trabajo son muy elevadas y los recursos para satisfacerlas demasiado escasos, como le ocurría a Ashley Harlow. El mismo camino hacia el burnout puede producirse en cualquier otro ámbito, desde una madre soltera abrumada por demasiados hijos hasta un directivo al que se le asigna una carga de trabajo cada vez mayor a medida que su empresa despide a otros directivos.

La forma en que valoramos lo que ocurre –nuestros propios pensamientos– contribuye a empeorar la situación. Por ejemplo, unas expectativas poco realistas sobre nosotros mismos pueden convertirse en una fuente de estrés interno. Esto les ocurrió a muchas enfermeras de la UCI que pensaban que su deber era cuidar a pacientes muy enfermos, muchos de los cuales no sobrevivirían. Pero esas expectativas se veían truncadas con demasiada frecuencia por el abrumador número de pacientes enfermos que trajo consigo la pandemia del COVID-19. Y tampoco estaban acostumbradas a quedarse sin equipos esenciales como ventiladores, mascarillas e incluso camas para los pacientes.

Como dijera Epicteto, el filósofo griego, lo importante no es lo que nos ocurre, sino cómo reaccionamos a ello. Dicho de otro modo, la intensidad del estrés no solo depende de los eventos estresantes, sino también del modo en que los valoramos.6

Replantearnos nuestra valoración inicial es de gran utilidad. Si percibimos que una amenaza es un posible factor estresante, tenemos que gestionar nuestros sentimientos turbulentos. De ese modo, la primera valoración sería algo así como: «Tengo que entregar un proyecto mañana y voy muy retrasado, ¡estoy metido en un buen lío!». Esto propicia la aparición de un sentimiento de pánico y agobio.

Pero replantearse la situación puede conducir a una reconsideración como la siguiente: «Espera un momento, si me retraso uno o dos días, no creo que sea el fin del mundo». Este enfoque para gestionar la agitación derivada del estrés tiene muchas variantes, algunas de las

cuales compartiremos más adelante en este mismo capítulo. Ambos tipos de valoración se producen casi de manera instantánea y, por lo general, sin que seamos conscientes de ellas.

Si seguimos la trayectoria del agotamiento emocional, seremos propensos a padecer burnout. Nuestros cuerpos están hechos para soportar breves episodios de estrés intenso, seguidos de periodos de recuperación. Por su parte, el equilibrio emocional incluye la resiliencia, es decir, la capacidad de recuperación. Sin embargo, si el estrés sigue elevado durante largo tiempo, sin posibilidad de recuperación, el burnout empezará a aparecer. Uno de los primeros síntomas es el agotamiento emocional, el cual nos impide motivarnos incluso en trabajos que antes nos resultaban atractivos. Es comprensible que en ese caso nos disguste nuestro trabajo y hasta la gente con la que trabajamos. Lo que antes nos producía placer ahora nos provoca desconfianza.

Por ejemplo, Connie, que había estudiado en una de las mejores facultades de Derecho del país,7 quería trabajar con los desfavorecidos y cambiar el mundo, de manera que rechazó las entrevistas con los reclutadores de los grandes bufetes y aceptó un trabajo en una oficina de asistencia jurídica de su zona. Sin embargo, después de ocho meses de trabajar con exigencias incesantes y prácticamente ningún apoyo, de pasar la mayor parte del tiempo al teléfono haciendo las tareas que podía hacer cualquiera con mucha menos preparación que un título de Derecho, y de tratar con clientes desagradecidos que le mentían, se volvió escéptica y estaba dispuesta a abandonar. Incluso se planteó trabajar para la fiscalía, para meter a muchos de sus clientes «entre rejas, que es donde debían estar».

Esta falta de confianza es un síntoma de burnout; cuando alguien que ha sido idealista en su trabajo se vuelve escéptico, un punto bajo en el ciclo del estrés-burnout, empezamos a percibir las consecuencias a largo plazo. Entre ellas se incluyen una serie de problemas somáticos, como frecuentes dolores de cabeza, aumento de peso, problemas gastrointestinales, dificultades para dormir y dolencias cardiacas; por ejemplo, el burnout entre los trabajadores industriales predice graves problemas cardiacos al cabo de diez años,8 mientras que el estrés también envejece prematuramente el sistema inmunológico.9 Las consecuencias mentales incluyen depresión, aislamiento social y consumo de drogas o alcohol para mitigar el malestar emocional. Según cierta encuesta, tres cuartas partes de los entrevistados afirman que el estrés laboral afecta negativamente a sus relaciones personales, y dos tercios de ellos señalan que pierden horas de sueño debido al mismo problema.10

No es de extrañar que el burnout disminuya la productividad y afecte a la calidad del trabajo.11 Otros síntomas son el absentismo –simplemente no presentarse a trabajar– y (quizá comprensiblemente) el deseo de abandonar el trabajo, el desinterés por la empresa y la insatisfacción laboral en general. Un número pequeño pero significativo de personas, el 16 %, afirma haber tenido que dejar su actividad laboral a causa del estrés.12 Olvidémonos en estos casos del rendimiento óptimo.

El cerebro bajo estrés

¿Nos ha ocurrido en alguna ocasión? Estamos haciendo una presentación importante ante un grupo al que queremos impresionar y, de repente, no conseguimos que funcione nuestro PowerPoint. La charla se interrumpe en mitad de una frase mientras jugueteamos con el portátil, se hace el silencio y todos esperan a que solucionemos el problema. Pero nuestra mente se queda en blanco: un pequeño fallo que normalmente solucionaríamos sin pestañear parece ahora insalvable. Sentimos que nos desmoronamos; las manos nos empiezan a temblar, la respiración se vuelve entrecortada y se nos humedece el cuello. Lo único en lo que pensamos es en lo estúpidos que debemos parecer.

Algo similar le ocurrió a Deborah, la mujer de Cary, cuando hacía una presentación con Zoom. Aunque todo salió bien, ella aún recuerda esos momentos de tensión incluso años después.

Ese inolvidable escenario de tener que lidiar con un problema técnico refleja muchos de los cambios que se producen en nuestro cerebro y en nuestra mente en pleno estrés. Nos volvemos distraídos y desorganizados, no recordamos lo más sencillo y parecemos incapaces de hacer otra cosa que no sea funcionar por costumbre, por no hablar de solucionar un problema técnico. Y el recuerdo de esos momentos incómodos parece imborrable.

La ciencia del cerebro nos dice que estos síntomas de un ataque de estrés se deben a una familia de sustancias químicas cerebrales llamadas catecolaminas: dopamina, norepinefrina y epinefrina. Dichas sustancias desencadenan la famosa respuesta de «lucha o huida», que nos dispone para una emergencia: el corazón y los músculos se aceleran, mientras que los sistemas inmunitario y digestivo (entre otros) se ralentizan, y la energía se desplaza de una zona a otra, allí donde más se necesita a corto plazo. Al mismo tiempo, el cerebro cede

el control a nuestros circuitos emocionales y no a nuestros centros ejecutivos del córtex prefrontal.

Paradójicamente, al potenciar la consolidación de la memoria, las catecolaminas también se encargan de que recordemos lo que tanto nos ha molestado. Todo ello, sin duda, facilitó que nuestros antepasados sobreviviesen a las amenazas que se cernían sobre sus vidas, pero hoy en día esa misma reacción biológica al estrés se desata con demasiada frecuencia o fuera de lugar como para resultarnos útil, sobre todo cuando necesitamos la eficacia del córtex prefrontal para encontrar la mejor respuesta.

A medida que el estrés aumenta, también lo hace otra hormona denominada cortisol. En los momentos de mayor estrés, los niveles de cortisol son máximos. Este incremento del cortisol provoca síntomas de estrés, como una respiración más rápida y el aceleramiento del ritmo cardíaco, junto con una subida de la presión arterial y de los niveles de azúcar en sangre. Estos cambios corporales van acompañados de reacciones como aumento del miedo, ansiedad, irritabilidad o tristeza. Mentalmente, es posible que nos cueste concentrarnos o recordar puntos clave, es decir, el tipo de lapsus mentales asociados a la fatiga.

La ansiedad y el rendimiento máximo, según demuestra la ciencia del cerebro, se inhiben recíprocamente: cuando uno asciende, el otro desciende. Por eso, si estamos agotados, nuestro rendimiento cae en picado al reducirse nuestra capacidad cognitiva. En el momento álgido de un secuestro emocional, nuestra atención no se fija en lo que debemos hacer, sino en la amenaza percibida. A la hora de responder, nos tornamos rígidos, basándonos en reacciones aprendidas de antemano, pero no en lo que funcionaría mejor en ese momento.

Dan solía llamar a esos momentos de locura «secuestro de la amígdala», aunque en la actualidad piensa de otra manera. Si bien una visión simplista del funcionamiento del cerebro considera que la «causante» de cada emoción es una zona cerebral específica, los neurocientíficos aducirán que un estado como la locura no solo activa un nodo, sino una red general del cerebro.13 Así pues, cuando señalamos, por ejemplo, que la amígdala actúa como el radar del cerebro para detectar amenazas, lo que queremos decir es que es una parte importante de una red mucho más amplia que se activa cuando detectamos algo que nos inspira miedo.14

La «red de prominencia» del cerebro, que decide en cada momento qué es lo más relevante para nosotros y, por tanto, desplaza nuestra

atención hacia ello, se halla estrechamente vinculada a los circuitos del miedo. El entrelazamiento de las redes de la amenaza y de la focalización hace que nuestra atención se centre en lo que nos asusta. En la prehistoria humana, el estrecho vínculo entre amenaza y focalización ayudó, sin duda, a nuestros antepasados a sobrevivir en un mundo plagado de peligros. En la actualidad, sin embargo, soportamos «amenazas» bastante constantes, es decir, nuestras preocupaciones. Y, de ese modo, las preocupaciones y ansiedades se convierten en fuentes continuas de distracción, estrechando la atención.

Dicho de manera más positiva, el compromiso y la atención fluyen juntos: prestamos más atención a lo que nos importa y a lo que nos gusta hacer. La zona óptima requiere que estemos tranquilos y despejados.

El antídoto contra el estrés provocado por las amenazas consiste en relajarse más, pasando del arousal del sistema nervioso simpático al modo de recuperación del cuerpo y el cerebro, propio del sistema parasimpático. Este giro fisiológico se basa en el equilibrio emocional, la clave para gestionar adecuadamente nuestras emociones.

Aunque el cortisol es uno de los neuroquímicos desencadenados por el estrés, en sus niveles más bajos el cortisol también nos facilita las cosas; por ejemplo, es lo que activa nuestro reloj corporal por la mañana y nos proporciona la energía mental que necesitamos para el nuevo día. Cuando nos enfrentamos a retos mentales, el cortisol nos brinda la capacidad de estar a la altura de las exigencias. Un nivel moderado de cortisol nos deja, con el placer del buen humor, en ese estado óptimo en el que podemos tachar con facilidad las tareas desafiantes de nuestra lista.

La excitación o el nerviosismo «pueden ser algo bueno», afirma una profesora universitaria, que añade:

–Mi vida es un ciclo de plazos. A medida que me acerco a la fecha de entrega de un artículo o al inicio de las clases, la experiencia aumenta y se intensifica. Una vez que termino, esa energía se calma y se relaja. Creo que ese ciclo de estrés-relajación es beneficioso, puesto que nos proporciona cierta ventaja.15

La excitación del sistema nervioso, en ocasiones denominada «eustrés» o estrés positivo, nos pone en marcha, cargados de energía para cualquier tarea que nos espere. Desde un punto de vista biológico, esta creciente movilización se traduce en el incremento de la hormona

cerebral llamada cortisol. Nuestros niveles de cortisol empiezan a aumentar hacia el amanecer, preparándonos para un nuevo día lleno de actividades.

Cuando sentimos que tenemos trabajo que hacer, y este nos gusta, el cortisol dispone el cerebro y el cuerpo para llevarlo a cabo. El estado óptimo para la mayoría de nosotros se produce en el momento en que el cortisol nos prepara para el reto que tenemos entre manos. Pero, pasado el punto del nivel ideal de cortisol, en el que experimentamos un ascenso continuo del cortisol –junto con otra hormona del estrés, la adrenalina, que también nos prepara para la acción–, padecemos lo que solemos llamar «estrés», es decir, el estrés negativo.

De hecho, la profesora universitaria que describe la energía que le aportan los retos también señala que los niveles más álgidos de ansiedad no nos ayudan:

–Cuanto más ansiosos y precavidos nos volvemos, más atraemos el desastre –admite–. Cuando la gimnasta de élite Simone Biles experimentó una ansiedad extrema durante su actuación olímpica –sigue señalando–, se dio cuenta de lo peligroso que era continuar en ese estado.

De ese modo, Biles abandonó los Juegos Olímpicos de Pekín en el año 2022.

Asociamos el estrés a emociones negativas como la ansiedad. Sin embargo, como ya hemos apuntado, todas las emociones tienen su utilidad. El grupo de Salovey y Mayer cita a menudo investigaciones que demuestran que estar triste, por ejemplo, mejora la precisión en los trabajos que requieren dicha cualidad.16 En las situaciones en las que la información relevante proviene de un rango estrecho –como corregir un texto o hacer cálculos para nuestros impuestos–, son mejores las emociones negativas que nos ponen en un estado de ánimo más circunspecto.

Las emociones positivas tienden a permitirnos asimilar un abanico más amplio de información y mejoran la eficacia cognitiva; las emociones negativas, por su parte, propician el estrechamiento cognitivo. Quizá por eso resolvemos mejor los problemas y retos cotidianos cuando nos hallamos de mejor humor.

–Si la información procede de diversas fuentes –señala Richard Davidson, neurocientífico de la Universidad de Wisconsin–, las emociones positivas mejoran nuestro rendimiento cognitivo.

Ese tipo de complejidad es la que tiene lugar habitualmente durante los retos que afrontamos en nuestra vida.

Sentirse bien –albergar emociones positivas– presenta un beneficio inesperado. En lugar de volvernos complacientes (la teoría de la vida «gorda y feliz»), resulta que sentirse bien hace que la gente sea más propensa a actuar en temas importantes, como el calentamiento global.17

¿En qué consiste un factor estresante?

Quizá la fuente de estrés más extendida en el lugar de trabajo sea que hay demasiadas cosas que hacer y escasas recompensas. Curiosamente, aunque la sobrecarga de trabajo es una de las fuentes más comunes de estrés, no siempre tiene efectos negativos; no tener suficiente trabajo puede ser peor que tener demasiado. En una encuesta realizada en el entorno laboral, el 79 % de los encuestados afirmaba que no tener suficiente trabajo era más estresante que tener mucho. Y, si le pagaran mejor, el 74 % estaría dispuesto a trabajar más.

Pero el salario no es lo único importante. También hay que tener en cuenta la falta de estatus, reconocimiento o aprecio. Peor aún es no tener recompensas intrínsecas; la sensación de que nuestros esfuerzos carecen de sentido.18 Tomemos, por ejemplo, el caso de una abogada que rara vez tiene la oportunidad de hacer un verdadero trabajo jurídico. La mayor parte de su tiempo lo dedica a tareas que le parecen intrascendentes, como llamar por teléfono y papeleo. Es una candidata perfecta para el burnout.

Recibir un trato injusto es otra fuente de estrés. Imaginemos a una joven más inteligente que cualquiera de los miembros masculinos de su equipo. Sin embargo, cada vez que intenta aportar una idea durante una reunión, se ve ignorada. Y lo que resulta más frustrante para ella, si alguno de los miembros masculinos expone la misma idea unos minutos después, el grupo responde con entusiasmo. Este sexismo, por supuesto, es sinónimo de injusticia y podría llevarla fácilmente a sentirse enfadada y amargada. Y, si este trato injusto se prolonga, llega a provocar el burnout.

En el trabajo, este sesgo adopta muchas formas, desde quién es ascendido y quién no, hasta cómo se asignan los aumentos salariales e incluso quién recibe medidas disciplinarias. Cuando en el año 2019 se pidió a los estadounidenses que indicaran las fuentes de estrés durante

el último mes, el 25 % citó este tipo de discriminación. En el año 2021, esa cifra aumentó hasta el 32 %, y en 2022 se había estabilizado en un todavía demasiado elevado 28 %.19

Si existe un estereotipo negativo en el ambiente, se multiplica el estrés provocado por los prejuicios. Por ejemplo, cuando un grupo de mujeres se presentaron voluntarias para un experimento en el que debían resolver problemas matemáticos, algunas de ellas fueron cebadas con la idea de que (según el estereotipo dominante) a las mujeres no se les dan bien las matemáticas.20 Esta «amenaza del estereotipo» desencadenó reacciones como la idea de que lo harían mal, lo que se convirtió a la postre en una profecía autocumplida.

Se ha demostrado que estas amenazas estereotipadas tienen un impacto poderoso y perjudicial en los miembros de cualquier grupo al que se dirijan.21

Una tercera fuente importante de estrés procede de nuestro interior: el miedo oculto de que carecemos de lo necesario para desempeñarnos bien. Este miedo al fracaso se produce a menudo cuando alguien acomete un nuevo trabajo o tarea y tiene una sentimiento subyacente de inadecuación. Nuestro sentido de la identidad y la autoestima está estrechamente vinculado al desempeño de nuestras funciones clave, ya sea en el trabajo, en el hogar o en cualquier otro ámbito de nuestra vida que nos importe. Por ejemplo, los profesionales que carecen de vida familiar tienden a considerar que su autoestima depende de lo bien que desempeñen su trabajo, por lo que aumentan sus expectativas de rendimiento.

Cuando Cary entrevistó a varios profesionales durante su primer año de trabajo, descubrió que la preocupación por su capacidad para cumplir las expectativas estaba muy extendida entre ellos. Y no es de extrañar. Sin embargo, doce años después, su equipo de investigación constató que muchos de los profesionales seguían preocupados por hacerlo lo suficientemente bien. Como admitió un veterano profesor de secundaria:

–Todavía tengo pesadillas en otoño cuando le digo a la clase que haga algo y todos me miran y dicen: «¡NO!». La ansiedad sigue siendo muy elevada.

Ese estrés autoimpuesto se amplifica con el perfeccionismo. Esperar que marquemos un gol cada vez crea un estrés inmenso. Al igual que el ideal de que debemos fluir de continuo, esta forma de pensar genera un estrés interno que va más allá de las presiones del trabajo. Esto se

puede ver en los nuevos profesores que creen que tienen que inspirar a todos los niños de sus clases y en los nuevos abogados que se machacan a sí mismos cada vez que pierden un caso.

Caminos hacia la resiliencia

Pensemos en la enfermera de un hospital de Boston que, durante la epidemia de COVID-19, tuvo que pasar largos periodos en la unidad de cuidados intensivos. Le resultaba desgarrador: trabajaba con los pacientes que más sufrían y un gran número de ellos morían. Su trabajo la hacía sentir fatal.

Pero tomó la decisión deliberada de no permitir que eso destruyera su propio bienestar. Se levantaba más temprano para empezar el día corriendo. Se desvivía por organizar encuentros vía Zoom con amigos cercanos en los que no hablaban de lo que les había ocurrido ese día, sino de recuerdos divertidos o cosas positivas como esperar con ilusión volver a viajar. También meditaba a diario. Llamaba a familiares que hacía tiempo que no veía para reconectar con ellos. Sentía, en definitiva, que transmitía alegría.

Esa enfermera encontró la forma de conectar con su equilibrio emocional, la competencia que, en concreto, más nos permite minimizar los estragos del estrés. Como señala Richard Boyatzis, que la entrevistó para saber cómo había encontrado ese equilibrio emocional, a pesar de la enorme tensión de su jornada laboral, «su ánimo era estupendo».

Existen numerosas vías para disfrutar de equilibrio emocional ante el estrés. He aquí algunas de ellas:

Encontrar sentido. Tener un sentido de propósito contribuye a amortiguar el estrés porque somos capaces de reevaluar los sucesos negativos de la vida a la luz de ese sentido de propósito más profundo. En un estudio efectuado con varios miles de hombres y mujeres a partir de la mediana edad, los que tenían una vida centrada en algún tipo de propósito eran menos propensos a cavilar y rumiar sobre reveses, pérdidas y fracasos, y recuperaban más rápidamente su equilibrio interior.22

Incluso en presencia de niveles tóxicos de estrés, nos centramos en la tarea que tenemos entre manos. La práctica diaria de la meditación –ya sea mindfulness o de otro tipo– facilita las cosas en este sentido. Si nos enfadamos, según demuestran cada vez más estudios, estos ejercicios

mentales tienden a hacernos menos reactivos al estrés y más resilientes, es decir, capaces de recuperarnos con mayor rapidez.23

Gestionar el tira y afloja entre trabajo y familia. Cualquiera que tenga familia sabe que en ocasiones las necesidades familiares entran en conflicto con las exigencias del trabajo.24 Siempre ha existido cierta tensión entre el trabajo y el resto de nuestra vida. Satisfacer plenamente los requerimientos de un ámbito suele significar escatimar en el otro; a la mayoría de nosotros nos resulta imposible solventar de manera adecuada todas las demandas durante todo el tiempo.

Pensemos en una madre soltera con dos hijos pequeños. Tiene que trabajar para mantener a su familia, pero trabajar significa que no está disponible para sus hijos tanto como quisiera. Esa situación conlleva estrés.

Por otro lado, si somos afortunados a veces la vida familiar no incrementa el estrés laboral, sino que lo disminuye. Por ejemplo, una profesora estaba casada con un directivo de nivel medio de una gran multinacional que no aspiraba a ascender y que la apoyaba tanto en su carrera docente que no solo se hacía cargo de muchas tareas domésticas, sino que la escuchaba con empatía cada vez que tenía un día especialmente estresante en la escuela.

Cambiamos lo que podemos. «Concédeme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que sí puedo, y la sabiduría para reconocer la diferencia», implora la oración de la serenidad del teólogo Reinhold Niebuhr. Esta idea se aplica en gran medida a la manera de afrontar aquello que nos estresa. En ocasiones, sobrellevamos mejor nuestras propias reacciones (si el factor estresante es algo que no está en nuestra mano cambiar) o, por ejemplo, si podemos cambiar un plazo que nos preocupa solicitando una prórroga o una ayuda.

La resiliencia puede requerir una corrección a mitad de camino, como cambiar de carrera o aceptar un trabajo en otro lugar. Una abogada a la que su actividad le resultaba demasiado estresante volvió a estudiar a tiempo parcial, hizo un máster en planificación urbana y encontró trabajo en el departamento de planificación de una gran ciudad. No era lo que esperaba al principio de su carrera, pero era mucho más gratificante que su trabajo anterior.

También se contribuye a la resiliencia ajustando la forma en que alguien desempeña su trabajo. Por ejemplo, Charles, presidente de un distribuidor mayorista de alimentos, siempre temía reunirse con un cliente, que parecía saber cómo sacarle de sus casillas. Pero un año, en

lugar de ir él mismo, envió a uno de sus ejecutivos a reunirse con ese cliente. Problema resuelto. Charles evitó el estrés y el ejecutivo volvió con un excelente contrato nuevo.

Sentir que se tiene el control. Al final de su primer año de docencia, Eugenia Barton era una de las profesoras más quemadas. Al recordar aquel año, decía:

–¡Pensé que había muerto y había ido al Infierno!

Pero doce años después seguía en el mismo centro y con una notable capacidad de recuperación. Destacaba la autonomía que le proporcionaba su trabajo:

–Me gusta la independencia. Podemos murmurar y quejarnos de directores y superintendentes y de todo tipo de consejos de educación. Pero cuando cierras la puerta de tu clase, eres realmente independiente, y eso me gusta.

Nos tomamos un descanso. La investigación nos dice que el cuerpo humano solo puede aguantar hasta cierto punto demasiado estrés, presión y tensión originados en los plazos. Necesitamos darnos un respiro, dejar de hacer para disfrutar simplemente de ser.

Eso es lo que descubrió nuestro colega del Consortium Richard Boyatzis cuando realizó una búsqueda exhaustiva de hallazgos científicos sobre las fuentes más comunes de estrés en nuestra vida y las formas en que podemos renovarnos.25 La fisiología del estrés y la renovación tiene que ver con el modo en que el estrés sobrecarga el sistema nervioso simpático, diseñado para ayudarnos a sobrevivir durante una emergencia a través de la respuesta de lucha-huida-o-paralización en el metabolismo de nuestro cuerpo.

Cuando este sistema de arousal se activa de manera incesante, reaccionando a una crisis tras otra –¡el bebé está enfermo!, ¡el coche no arranca!– nos aproximamos a un estado de agotamiento emocional. Si el estrés nos proporciona poco o ningún margen para recuperarnos, terminamos presas del agotamiento. Y, si la situación continúa y se vuelve crónica, nos arrastra al burnout.

Sin embargo, Boyatzis descubrió que hay una forma sencilla de contrarrestar esta viciosa lucha descendente: tachonar el ritmo de nuestros días y semanas con periodos de renovación. Esto activa el sistema nervioso parasimpático, el modo de restauración y recuperación del cuerpo. La renovación puede ser tan sencillas como un paseo por la naturaleza, una charla con un buen amigo o pasar

tiempo con una mascota. Como nos comentó un alto ejecutivo en un trabajo de mucha presión:

–Jugar con mi gato me ha salvado la vida.

En colaboración con Dan, Boyatzis diseñó una sencilla autoevaluación que permite percibir la proporción entre estrés y renovación en nuestra vida.26 La evaluación enumera las principales formas de renovarnos, que han sido objeto de estudio exhaustivo y nos brinda opciones sobre lo que incluir en nuestro día a día para conseguir el equilibrio adecuado. Y, cuando se trata de reducir el estrés, existe una herramienta específica: el equilibrio emocional.

Respiración profunda. Nuestra respiración refleja el estado de nuestro arousal autónomo: rápida y superficial si nos hallamos en situación de lucha o huida, y profunda y lenta cuando nos encontramos en el modo de recuperación del cuerpo (o arousal simpático y parasimpático, si queremos ser más técnicos). Podemos pasar del estado de estrés a uno más relajado, al menos temporalmente, mediante la respiración profunda consciente. A veces esto se consigue estableciendo un ritmo respiratorio de 4-4-4. Inspiramos profundamente desde la parte inferior del diafragma, de modo que el vientre se expanda, hasta contar cuatro (o hasta que lo hagamos cómodamente). Sostenemos la respiración hasta contar cuatro de nuevo, o tanto tiempo como nos resulte cómodo, y exhalamos lentamente contando cuatro o más. Lo intentamos varias veces seguidas para obtener los mejores resultados. Se trata de una forma rápida y directa de aumentar la resiliencia.

Gratitud. Recordar deliberadamente a personas o aspectos de la situación que despiertan nuestro agradecimiento es una forma de cambiar el pensamiento negativo (como el cinismo que genera el agotamiento emocional) por un tipo de pensamiento más positivo. En una versión de esta práctica, las personas escribían diariamente el nombre de personas o cosas por las que estaban agradecidas en su vida, con lo que disminuía su nivel de estrés.27

Centrarse en uno mismo: lo que nos falta

Las fuentes de estrés en nuestra vida y nuestro trabajo están por doquier. No podemos evitarlo. El estrés puede torpedear nuestra eficacia, dado que activa áreas cerebrales que nos distraen de la tarea en curso. El estrés, pues, parece enemigo de nuestro estado óptimo.

Pero no estamos indefensos; hay muchas formas de gestionar mejor las inevitables tensiones de la vida. Desde modificar la situación si podemos, hasta cultivar una mentalidad más positiva, pasando por cambiar nuestra fisiología hacia la resiliencia, las opciones son muchas. No tenemos por qué ser víctimas.

El equilibrio emocional –o lo que llamamos «resiliencia al estrés»–, junto con las demás competencias de autogestión, nos proporciona los ingredientes clave para un rendimiento elevado, para el éxito en nuestra carrera y para «vencer». Pero ¿son suficientes? Un narcisista –alguien completamente centrado en sí mismo– podría adoptar estas competencias como ayudas para sus logros individuales. A nuestro modo de ver, ser experto en estos caminos hacia el éxito personal no nos convierte necesariamente en alguien que se preocupe por los demás, que sea un activo en un equipo o que nos lleve a adoptar el propósito general de una organización.

Aunque las competencias de la autoconsciencia y la autogestión nos proporcionan mayor control sobre el modo en que nos gestionamos a nosotros mismos, no bastan por sí solas para mejorar nuestras relaciones. Ser excelente para nuestros propios fines no significa que nos preocupemos por los demás, y mucho menos que seamos compasivos. Y olvidémonos de ser el tipo de persona con el que la gente adora trabajar o estar cerca, alguien que ofrece una visión inspiradora y un propósito con el que los demás resuenan, o que ayuda a otros a desarrollar fortalezas relacionadas con su propia eficacia.

Ampliar nuestros objetivos más allá del éxito personal abre el camino a establecer mejores relaciones, a ser miembros valiosos de nuestro equipo y a convertirnos en un activo para nuestra comunidad u organización. Pero todo eso empieza con la empatía.

7.

Empatía

Una niña de tres años habla por teléfono. Su tía le pregunta:

–¿Qué haces?

–Estoy jugando con esto –responde ella.

«Esto» es su muñeca, pero la niña no se da cuenta de que su tía no puede saber qué es «esto». La razón es que a los tres años aún no ha desarrollado la capacidad de lo que los psicólogos denominan «teoría de la mente», la capacidad de conocer lo que otra persona percibe, piensa o siente. Sin embargo, a los cinco años, la mayoría de los niños ya dominan esta posibilidad de percibir lo que hay en la mente de otra persona.

Tener una teoría de lo que sucede en la mente de los demás constituye una habilidad esencial en nuestro mundo social, que hace que nuestras interacciones sean más fluidas. Estamos conjeturando de continuo lo que experimentan los otros e implícitamente desplegamos nuestras interacciones basándonos en dichas conjeturas.

Saber lo que otra persona piensa representa un elemento clave de la empatía cognitiva, una de las tres variedades de sintonización con las personas que nos rodean que nos tornan emocionalmente más inteligentes. El cerebro alberga esas tres vertientes principales de la empatía en diferentes conjuntos de redes neuronales.1

La empatía cognitiva, basada en gran medida en la zona pensante del cerebro, o neocórtex, nos permite saber cómo piensa y perciben la situación en cuestión las otras personas. Somos capaces de leer el punto de vista ajeno y de desentrañar los modelos mentales de los demás para entender su lenguaje y transmitir nuestro propio mensaje. Esto significa que podemos ser comunicadores muy eficaces.

La noción de esta eficacia en la comunicación cuenta con una larga historia. Muchas tradiciones, por ejemplo, han alabado durante siglos la capacidad de comprender de qué manera piensa un determinado pueblo y de dirigirse a él en términos que le resulten convincentes.2

Por su parte, la empatía afectiva, anidada principalmente en las redes emocionales del cerebro, nos permite saber de inmediato lo que siente otra persona porque nosotros también lo sentimos. La empatía afectiva depende de un vínculo entre cerebros, en el que las redes emocionales de un individuo resuenan con las de otro. Esto hace que este tipo de empatía sea rápido y poderoso: sentimos de inmediato la alegría o la tristeza de la persona con la que nos hallamos. El peligro está en que el estado tóxico del otro –pánico, rabia– nos inunde, causando angustia por empatía. Esta patología de la empatía se ha convertido en un grave problema en trabajos como la enfermería, donde el burnout y el abandono se deben al contacto continuo con pacientes presas de la angustia.

La empatía afectiva nos permite sentir las emociones de la otra persona a través de una plétora de canales no verbales como expresión facial, tono de voz y gestos. Este matiz emocional confiere a las palabras de la persona un significado particular que capta nuestra empatía emocional. Resulta que hay numerosas redes en la zona anterior del cerebro diseñadas para crear este vínculo automático, instantáneo e inconsciente con el cerebro del individuo con el que interactuamos, es decir, un puente para el tráfico emocional. Saber cómo se sienten los demás en cada momento nos permite acertar en lo que decimos y hacemos.

En una ocasión, Dan ofreció una charla en una gran reunión anual de profesionales del marketing en la que señaló que, para perfeccionar un poderoso mensaje de marketing, se requiere empatía cognitiva y emocional. Se produjeron risas incómodas, incómodas porque a continuación dijo que el tercer tipo de empatía significa que el mensaje no ha de estar únicamente al servicio del interés propio (o de la cuota de mercado de una marca concreta), sino también al servicio de los intereses de la persona a la que va dirigido.

Cuidar importa

La mujer de Dan se sintió frustrada cuando, en lugar de llevarle a casa lo que había adquirido, el servicio de reparto a domicilio le dejó la compra en un almacén de UPS. El repartidor tenía algunos ingredientes clave para la cena de esa noche, de manera que ella llamó al servicio de atención al cliente de la empresa de reparto. Desde el momento en que la atendieron, empezó a sentirse mejor.

En primer lugar, el encargado le hizo saber de inmediato que estaba

allí para ayudarla. Aunque empezó muy alterada, el representante mantuvo la calma y la escuchó sinceramente. Entendió el problema y se mostró de acuerdo en que la entrega nunca debería realizarse en una oficina de UPS, entendiendo su frustración. No solo repitió los detalles del pedido para que se entregara en la dirección correcta, sino que incluso le dio un cheque regalo para cubrir los gastos.

Aunque la mujer de Dan empezó disgustada la llamada, al final quedó encantada. Si antes se había sentido deprimida, después se sintió feliz, deseando que hubiera más gente como aquel encargado.

Ese encargado de atención al cliente era extraordinariamente empático en el sentido habitual del término, es decir, cognitiva y emocionalmente. Pero lo que le hacía resultar aún más convincente es que estaba claramente de parte del cliente.

El tercer tipo de empatía significa preocuparse por la persona con la que sintonizamos. Esta variedad de empatía abre el camino a la compasión, a considerar qué es lo mejor no solo para uno mismo, sino para la otra persona. Todas las principales religiones fomentan este tipo de atención, ya sea bajo la denominación de «caridad», «bondad» o la misma compasión. El dalái lama ha dicho: «Mi religión es la bondad», considerando que este énfasis en el cuidado es un elemento compartido por todas las tradiciones espirituales.

Dejando a un lado la religión, este tipo de interés ha llegado al mundo científico con el nombre de «preocupación empática», es decir, preocupación por la otra persona.3 No solo percibimos lo que piensa y siente alguien, sino que experimentamos interés por su bienestar. Esta preocupación por el otro parece residir en las mismas redes que el amor de un padre hacia su hijo, y nos brinda un fundamento sentido para el altruismo e incluso la compasión. Una de las primeras críticas a la inteligencia emocional sostenía que el concepto no daba cabida a la dimensión ética. La preocupación empática refuta esa acusación y sitúa el interés por los demás en el ámbito de la inteligencia emocional.

Demostrar preocupación importa en todas las esferas de la vida, desde nuestros vínculos más íntimos hasta el lugar donde hacemos negocios. Parece que hay una sed de esta cualidad afectiva entre la gente de las empresas.

–El curso de inteligencia emocional es inmensamente popular –afirma un directivo de una de las mayores empresas de venta al por menor del mundo–. Es la primera vez que alguien en esta empresa utiliza la

palabra «compasión».

Al igual que queremos a un niño de cuatro años que experimenta una rabieta (sentimos afecto por el niño, aunque no nos guste su comportamiento), la preocupación empática nos permite, según demuestra la investigación, mantener nuestro amor por la persona mientras sintonizamos con su sufrimiento y dolor, estando presentes con ella en lugar de alejarnos. Esto evita la «angustia por empatía», en la que los sujetos se desentienden del dolor ajeno para aliviar su propio malestar. Estar presentes con el dolor de los demás nos lleva a dar el siguiente paso, consistente en actuar con compasión. Esto nos permite ser amables, no solo tranquilos y claros, siendo este el tipo de empatía que queremos en nuestra pareja o cónyuge, nuestro jefe, nuestros amigos y las personas a las que queremos.

La competencia de la empatía supone la capacidad de percibir los sentimientos de los demás y su forma de ver el mundo, además de preocuparse sinceramente por su bienestar.4 Significa captar emociones tácitas a través de indicios no verbales de lo que sienten y piensan los otros, lo que a su vez exige escucharlos y observarlos con atención.

Tal vez el psicólogo Paul Ekman sea el campeón mundial de la observación atenta de las señales no verbales. Ekman tardó un año en dominar, mirándose en el espejo, el control voluntario de los más de doscientos músculos de su cara, desde la barbilla hasta la frente y de oreja a oreja. Una vez conseguida esa proeza de autocontrol, fue capaz de trazar los patrones de movimiento de los músculos faciales subyacentes a cada una de las seis principales emociones: miedo, sorpresa, enfado, tristeza, alegría y asco.

Ese cartografiado se convirtió en la base del Sistema de Codificación de la Acción Facial (FACS, por sus siglas en inglés), un método que permite a los investigadores leer las emociones que expresa en un momento dado el rostro de cada persona (el mismo sistema también se ha utilizado en dibujos animados para dotar de expresión emocional a los rostros de los personajes). Por ejemplo, cuando estamos estresados o preocupados, el músculo del entrecejo se contrae y, si sonreímos sinceramente, se tensan los músculos que forman las patas de gallo junto a cada ojo.

Durante la pandemia, cuando la mayoría de nosotros nos tapábamos la cara para evitar contagiarnos del coronavirus, los investigadores del Laboratory for Attention and Social Cognition de la Universidad McGill utilizaron este mapeo para evaluar el coste que supone para la

precisión empática el uso de mascarillas.5 Las mascarillas tan utilizadas para proteger del virus COVID-19 ocultan la parte inferior del rostro y, por tanto, impiden ver los músculos faciales inferiores, más activos en determinadas emociones. En cambio, el miedo y la tristeza modifican principalmente los músculos, más visibles, que rodean los ojos, mientras que el enfado y la sorpresa alteran la musculatura tanto de la parte superior como de la parte inferior del rostro.

Leemos estos cambios en los patrones de tensión de los músculos faciales en términos de las emociones que los mueven; en buena medida, de la precisión en esta actividad depende nuestra capacidad para reconocer lo que siente alguien. Pero eso cambia de manera comprensible si una mascarilla oculta en parte el rostro de la otra persona. El estudio de McGill descubrió que, en general, la mascarilla disminuía la precisión empática de las emociones en aproximadamente una cuarta parte.

Reconocer la aversión se reducía un 46 %, el enfado un 30 % y la tristeza un 23 %. En cambio, reconocer el miedo, la sorpresa y la alegría de otra persona era lo que menos se veía afectado en este sentido.

Empatía en el trabajo

Cuando el neurocirujano Patrick Codd trabajó de médico residente en urgencias no estaba preparado para el desfile de pacientes con lesiones cerebrales devastadoras que tuvo que tratar: una persona tras otra que nunca se recuperarían, muchas de las cuales morirían. Y no estaba solo, sino que muchas veces encontraba a otros residentes llorando en las escaleras del hospital.

Pero había una escapatoria asociada:

–Apartarse del dolor –explica el doctor Codd– es un mecanismo de autodefensa que se halla entrelazado en el tejido de la neurocirugía.6

Pero no se trata solo de neurocirugía: la investigación pone de relieve que los médicos son capaces de practicar, de forma única, una variedad distanciada de la compasión mediante la activación de un nodo en el cerebro que inhibe la empatía hacia el dolor de otras personas. Este mecanismo les permite tratar sin inmutarse la enorme variedad de dolencias físicas a las que asisten, ya sea en urgencias o

durante las intervenciones quirúrgicas.7

Reprimir nuestra reacción ante el dolor y el sufrimiento de otra persona tiene su utilidad, pero si esa indiferencia ante el dolor ajeno se mantiene más allá del trabajo, se pierde la capacidad de empatía, volviéndonos insensibles y ajenos a la angustia de quienes nos rodean, incluidas las personas que más queremos.

El doctor Codd, neurocirujano del Centro Médico de la Universidad de Duke, pensaba que un antídoto contra esta actitud de indiferencia ayudaría a los médicos residentes a enfrentarse a su propio dolor emocional, como tener que certificar el fallecimiento de un paciente o el hecho de haber adoptado una mala decisión médica. Y creó una reunión mensual para que los médicos residentes hablaran entre ellos de sus propios sentimientos.

Al comenzar la primera reunión, el doctor Codd esperaba estar solo en la sala. Sin embargo, aparecieron toda la clase de residentes.

A un amigo que terminaba de ver a un médico en una nueva clínica, este le dijo:

–Le diré todo lo que encuentre. Si estuviera sentado en su silla, querría saberlo.

–Cuando sientes que se preocupan por ti –comentó este amigo–, eso marca la diferencia. Te demuestran empatía –añadió con tono de satisfacción.

La empatía se traduce en la medicina en un mayor cumplimiento por parte de los pacientes de lo que el médico les ordena que hagan y en una mayor satisfacción del paciente. Por ejemplo, cuando los médicos residentes recibieron formación en empatía –una adición inusual al plan de estudios estándar de las facultades de Medicina–, sus pacientes los calificaron como más atentos.8

Esta formación en empatía para médicos residentes fue desarrollada por la doctora Helen Reiss, miembro del Consortium y psiquiatra de la Facultad de Medicina de Harvard. Se insta a los residentes a establecer contacto visual con sus pacientes, reconocer sus sentimientos leyendo su expresión facial (y ser más propensos a reflejar esa expresión en su propio rostro) y escuchar atentamente sin juzgar. Mejor aún: hay que nombrar lo que siente el paciente y responder, en un tono tranquilizador, de una manera que evidencie comprensión.

Es un buen consejo para cualquier padre o directivo. La empatía

representa una cualidad que todos deseamos percibir en nuestros seres queridos: cónyuges, amigos, familia y en cualquier persona con la que pasemos tiempo habitualmente. Y, sin ir más lejos, también en el entorno laboral.

Por qué la empatía es importante

La sección de consultoría de una empresa tecnológica tenía un empleado brillante al que nunca permitían interactuar con sus clientes. La razón era muy sencilla: aunque era capaz de analizar todo tipo de problemas, era incapaz de conectar con los clientes. Se le escapaban las conversaciones más triviales; de hecho, no podía relacionarse con ellos en absoluto: nunca les preguntaba cuál creían que era el problema, ni nada por el estilo. Se limitaba a espetar lo que él consideraba la solución, dejando anulado al cliente. Ese consultor carecía de empatía, de la capacidad de sintonizar con lo que sienten los demás, de percibir su mundo y sus preocupaciones.

–La gente intentará convencernos –afirmaba Tim Cook, CEO de Apple, en un acto de graduación del Instituto Tecnológico de Massachusetts– de que debemos dejar la empatía al margen de nuestra carrera. Pero no tenemos que aceptar esa falsa premisa.

Cook no es el único que valora la empatía en la empresa; más del 80 % de los CEO de una encuesta coinciden en que la empatía es sumamente importante para la colaboración, la resiliencia y la moral.9

Si bien la cultura empresarial ferozmente competitiva es una receta segura para el fracaso, una cultura que fomente la empatía tendrá más probabilidades de prosperar, sostiene Jamil Zaki, de Stanford.10 Zaki insiste ante sus alumnos en que la empatía no es tanto un rasgo inalterable como una habilidad susceptible de mejora, ofreciendo maneras de desarrollar este tipo de sintonía con los demás. Según investigadores de Stanford y Harvard, una de las formas más poderosas de conseguirlo es el ejemplo: la generosidad y la amabilidad son contagiosas, estableciendo una norma social que los otros siguen.11 Y, si son los líderes quienes subrayan ese tipo de ejemplo, la norma se extiende más rápidamente y arraiga más profundamente en la cultura de la organización.

Como proclama la revista Forbes, «Según los estudios, la empatía es la habilidad de liderazgo más importante».12 Las ventajas de una cultura empática son múltiples, desde el aumento de la innovación, un mayor

compromiso y la retención de talentos, hasta sentimientos de inclusividad e incluso un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Ruth Malloy, miembro del Consortium, que evalúa a directivos de empresas internacionales para la consultora Spencer Stuart, afirma que, para arribar a donde están, todos los ejecutivos de éxito necesitan ser fuertes en la competencia del «logro». Pero, cuando dirigen a otros, tienen que atemperar su afán de logro con otra capacidad de liderazgo: el lado afectuoso de la empatía.

Sin preocuparse por los demás, estos líderes obtienen resultados a corto plazo, pero a largo plazo merman el capital humano de la organización.13

–Las personas con talento y alto rendimiento se frustran –sostiene Malloy–. Buscan nuevas oportunidades, mientras que solo se quedan los mediocres.

Sentir que alguien nos anima, nos consuela o valida de algún modo el modo en que nos sentimos tiene un impacto positivo en nuestro estado de ánimo. Según constató un estudio de Harvard,14 quizá se trate de un problema que tengamos en nuestra vida personal o simplemente de estar con alguien y pasarlo bien. Los días en que las personas colaboran de alguna manera tienden a hacerles sentir bien. De hecho, según pone de manifiesto esa investigación, hay algo en el mero hecho de estar con alguien que nos agrada que mejora nuestro ánimo.

La primera persona que se beneficia de la compasión es la que siente compasión. Este principio se puso de manifiesto en un estudio diario acerca del modo en que se sentían las personas a lo largo de varios días. Ser una persona compasiva no solo infunde energía a los que reciben compasión –palabras de aliento, elogios, etcétera–, sino que los que la dan obtienen mejores puntuaciones de rendimiento y avanzan más rápidamente que los que no son compasivos.15 Por el contrario, las consecuencias de la descortesía y la grosería en el entorno laboral son –no es de extrañar– peor rendimiento, menor colaboración, deterioro de la experiencia de los clientes y más personas que renuncian.

Servicio sin empatía

El otro día, Dan llevó su coche a un concesionario para que lo

revisaran. Se dirigió al mostrador de un asesor de «servicio de atención al cliente», que en realidad no le ofreció consejo alguno; de hecho, el asesor apenas miró a Dan antes de marcharse a hacer un misterioso recado, sin explicar por qué se ausentaba ni cuánto tiempo tardaría en volver.

Después de que Dan esperara sentado durante largo tiempo, el asesor volvió y de inmediato se enfrascó delante de la pantalla de su ordenador, aún sin decir nada a Dan, ni reconocer su presencia.

Además, fue durante una oleada de COVID-19 y en la puerta de su departamento había un cartel que decía que era obligatorio llevar mascarilla para acceder a la sala. Sin embargo, su propia mascarilla estaba bajada alrededor de su boca, dejando su nariz expuesta.

Todo lo anterior es una experiencia horrible. Si Dan fuera alguien que califica a las empresas en Yelp o una app similar, este concesionario obtendría la calificación más baja posible. Y, en un mundo competitivo, esas valoraciones importan. En una época en la que la gente evalúa constantemente a los demás, hay una razón pragmática para mostrarse más empático. Como explicaba a un cliente –un CEO– un coach ejecutivo de fama mundial, «obtendremos mejores puntuaciones» si somos empáticos. Aun así, aunque es un enfoque popular, la recopilación de datos digitales sobre el modo en que reaccionan los clientes deja de lado la experiencia personal de estos y, en consecuencia, carece de empatía.

Pero las normas están cambiando. No hace mucho tiempo, un alto ejecutivo (o profesor, entrenador deportivo, clérigo o cualquier persona con poder) podía salir impune de acciones que hoy acarrearían la condena pública, cuando no la cárcel. La difusión de las calificaciones «de abajo arriba» en las redes sociales, en las que una persona menos poderosa emite una opinión pública acerca de alguien más influyente, ha cambiado las normas sociales.

Todo esto suscita un argumento pragmático para mostrar más empatía, es decir, la capacidad de sintonizar con la manera de ver de otra persona, con sus sentimientos y con lo que es mejor para ella. Además, desarrollar fortalezas solo para nosotros mismos abre la puerta al egocentrismo narcisista, mientras que la empatía y la preocupación por los demás ofrecen un antídoto a esta situación. La empatía nos anima a utilizar la inteligencia emocional en aras de un beneficio mayor.

Normas para el cuidado

En una empresa de artículos para el hogar se ha producido recientemente un cambio en la cúpula directiva y los nuevos jefes presionan para que se reduzcan los costes en todos los departamentos. En la reunión de una de las unidades, el jefe de división rechazó la idea de que el equipo debía llevar a cabo una tormenta de ideas para reducir los costes. Por el contrario, presionó a su grupo para que presentara sus resultados de la mejor manera posible, aunque eso significase inflar sus cifras de rendimiento.

Si bien nadie se opuso abiertamente, todos se sintieron traicionados: no solo sus ideas no contaban, sino que su jefe no merecía su respeto. Sentían que ya no se podía confiar en él, y el ambiente general pasó a estar dominado por la frustración e incluso la desesperación.

El impacto de las acciones de los jefes en sus subordinados directos puede ser devastador, como en el caso de este equipo de artículos para el hogar que terminamos de comentar. Para bien o para mal, la empatía tiene un efecto directo en la relación entre todos los implicados.16 Una razón importante es que nuestras redes emocionales nos sintonizan con el estado de ánimo de quienes nos rodean, sobre todo de los más poderosos que nosotros. Ese vínculo interpersonal, de cerebro a cerebro, nos ayuda o nos perjudica. Años de investigación demuestran que las emociones son contagiosas.17

Un consejo o una palabra de ánimo facilita que alcancemos o mantengamos nuestro estado óptimo, mientras que la crítica irreflexiva resulta devastadora en ese sentido. El primer paso en cualquier relación consiste en estar plenamente presente para la otra persona, siendo esencial que esa persona se sienta vista y atendida.

Por ejemplo, la gota que colmó el vaso para Doris, enfermera de cuidados intensivos, fue el día en que mantuvo con vida a un paciente durante cuarenta minutos con un dispositivo manual parecido a un fuelle que cada dos segundos le obligaba a bombear aire a unos pulmones que colapsaban. Esos preciosos minutos dieron a la familia del paciente tiempo para darle su último adiós. Durante esos cuarenta minutos, sus manos se llenaron de ampollas por su lucha con el fuelle. Sin embargo, en lugar de mostrarse agradecida, la familia dudaba de que el hospital hubiera hecho todo lo posible.18

Las investigaciones demuestran que aumentar la preocupación empática de una persona incrementa las probabilidades de que esa

persona se desvíe de su rumbo para auxiliar a alguien que lo necesita: donar dinero, ceder el asiento a alguien con muletas en una sala abarrotada, etcétera. Llevar la preocupación compasiva a ese último paso –actuar realmente para ayudar a otro– requiere la activación de redes cerebrales que van más allá de las implicadas en la mera preocupación.

El esfuerzo más allá del que se lleva a cabo para ayudarse a uno mismo se registra como un aumento de la actividad observada en el cerebro del individuo.19 Se trata de un esfuerzo neuronal adicional que marca la diferencia, por ejemplo, entre que alguien actúe para salvar el medio ambiente o no, o que haga algo que alivia a una persona necesitada, ya sea simplemente sostenerle una puerta abierta u ofrecer una manta a un sin techo.

Fomentar la empatía

Practicar una mentalidad solidaria

Uno de los métodos para aumentar la probabilidad de sentir empatía consiste en ampliar el «círculo del afecto». Este ejercicio mental comienza haciendo que la persona recuerde a alguien en su vida que ha sido amable con ella, tal vez un mentor o un cuidador, deseando que dicha persona disfrute de seguridad, felicidad, salud y prosperidad. A continuación, pide esos mismos deseos para sí mismo, luego para sus seres queridos y, por último, pide lo mismo para sus conocidos y, finalmente, para todo el mundo. Se ha comprobado que, si se repite a diario, este sencillo ejercicio interior aumenta la probabilidad de que alguien se desvíe de su propio camino para socorrer a otros que lo necesitan.20

Encontrar un oído comprensivo

El CEO de un gran centro residencial para personas discapacitadas se vio desbordado por las audiencias sobre el uso del suelo para un nuevo edificio. Tuvo que testificar en treinta sesiones y soportar implacables interrogatorios de los abogados. Pero gestionó adecuadamente el estrés, sobre todo gracias a su amistad con el director de servicios sociales. Cuando hablaron de lo sucedido, el CEO sentía que su amigo, formado en un seminario, le escuchaba de

verdad. Y aquel CEO terminó sintiéndose mucho mejor.

La empatía es importante. Lo bien que nos escuchan –ya sea porque no nos oyen, por un lado, o porque quieren entendernos, por el otro– hace que nos sintamos ignorados o valorados. El trato cortés es importante. Según un estudio, la cortesía y la consideración reducen el nivel de agotamiento emocional de una persona.21 Y, por supuesto, lo contrario –la grosería y la falta de respeto– no consiguen más que aumentarlo.

Practicar la amabilidad

Servir de ejemplo es otra manera de promover la compasión. Hace unos años, Dan bajaba las escaleras de una estación de metro de la calle 42 en Nueva York cuando se encontró con un hombre inconsciente, tendido sobre los escalones. La gente simplemente pasaba por encima de él o lo rodeaba.

En las semanas anteriores al incidente del metro, como periodista del New York Times, Dan había recorrido las calles de Manhattan en una furgoneta provista de bocadillos, acompañando a gente de una organización sin ánimo de lucro que socorría a los sin techo. Cuando veían a alguien viviendo en la calle, le daban un bocadillo y le informaban sobre el albergue y los servicios sociales a los que podía acceder. Dan rompió así el hechizo de la invisibilidad de los sin techo.

Así pues, en aquellas escaleras del metro, se detuvo para ver qué le ocurría a la persona tirada en el suelo. En el momento en que Dan lo hizo, se congregó un círculo de gente para ver si podían ayudar. Resultó que el hombre desplomado en las escaleras no hablaba inglés, había estado vagando sin dinero y llevaba días sin comer. Se había desmayado en las escaleras a causa del hambre. Alguien fue a buscar a un vigilante del metro; otros fueron a por zumo de naranja y un perrito caliente. En cuestión de minutos lo reanimaron, le dieron de comer y se ocuparon de él.

Sin embargo, no olvidemos que docenas, quizá cientos, de personas se limitaron a pasar por encima de aquel hombre, como si no existiese. Esa era la norma implícita que rompieron todos los que le ofrecieron su ayuda. Las personas que se han quedado sin hogar afirman que volverse invisibles es una de las peores consecuencias de su situación. Todos tenemos un espectro de atención que va desde el egocentrismo absoluto hasta la atención deliberada a nuestro entorno y quienes lo

pueblan. Es esta última forma de atención la que permite la empatía y, si es indispensable, la acción compasiva.

Mostrar compasión pone remedio al pensamiento cínico, un virus mental que aboca fácilmente al burnout. Al desear lo mejor para alguien, reconocemos implícitamente su lado positivo en lugar de su lado negativo. Y sentir compasión por nosotros mismos también es un antídoto contra el agotamiento emocional.22

Advertencia. Es muy fácil «culpar a la víctima», la persona agotada. Las mismas organizaciones pueden ser culpables del burnout: no es un fallo en la inteligencia emocional de la persona. Cuando se encuestó a los trabajadores de las unidades de oncología, resultó que su estrés no se debía tanto a sus encuentros diarios con el dolor y el sufrimiento de sus pacientes, sino que tenía más que ver con la sobrecarga de trabajo, la presión del tiempo, los conflictos interpersonales y la sensación de falta de apoyo por parte de la dirección, fuentes de estrés, todas ellas, que encontramos en cualquier entorno laboral.

Eso dio lugar a una intervención dirigida a estas fuentes de estrés, tratando de disminuir la sobrecarga de trabajo, las presiones de tiempo y similares. El resultado fue que, al cabo de seis meses, las puntuaciones de burnout del grupo eran significativamente más bajas que las del grupo de control, al igual que sus puntuaciones de agotamiento emocional.23 De nuevo, estaban cerca de su zona óptima.

Consciencia organizativa

Rachel, una niña de siete años, tenía una notable sensibilidad para el mundo social de su clase. Era capaz de adivinar con bastante precisión qué alumnos de segundo eran amigos, quién jugaba con quién y qué abusón no le caía bien a nadie.

Su consciencia de la red social demuestra su gran inteligencia social, en particular, lo que llamaríamos «consciencia organizativa». Aunque la astucia de Rachel se manifestaba en el pequeño mundo de su clase de segundo curso, este tipo de consciencia se aplica a cualquier red de personas, desde nuestra familia de origen hasta una gran empresa. Nos facilita que percibamos cómo se desarrollan las emociones a medida que se entretejen en una determinada red social y nos proporciona un mapa aproximado de las conexiones concretas entre las personas. En nuestra propia familia, por ejemplo, ¿podemos decir quién influye en

quién: a quién escucha el tío Joe o a quién ignora? En una reunión, ¿sabemos qué opiniones importan a la mayoría de los participantes? ¿Podemos tomar distancia y seguir el tono emocional de una conversación? En el trabajo, ¿somos conscientes de las reglas tácitas que rigen quién dice qué a quién o quién tiene más peso a la hora de adoptar decisiones?

Nuestro colega Richard Boyatzis formula la siguiente recomendación para mejorar la consciencia organizativa: «Reflexionemos en nuestra próxima reunión sobre quién en la sala tiene más poder y el siguiente con más poder y así sucesivamente hasta que nos fijemos en la persona que menos poder tiene. ¿Quién escucha a los demás? ¿A quién escuchan? ¿Quiénes son los líderes? ¿Quiénes son los ayudantes o entrenadores?».24

Es probable que esta variedad de consciencia empática fuera evidente durante los años de instituto, en los que pudo adoptar la forma de reconocer quién pertenecía al grupo de la gente «guay», quién a la camarilla de los deportistas o quiénes eran los «chicos malos». Esa comprensión de las redes sociales tiende a madurar, por ejemplo, en nuestro lugar de trabajo en la dirección de una consciencia organizativa. Esta competencia nos permite aplicar nuestra empatía a un ámbito más amplio, siendo sensibles al sistema del que formamos parte, ya sea una red social informal, nuestra familia extensa o nuestra organización laboral. Como veremos en la cuarta parte, la consciencia organizativa construye los rudimentos del pensamiento sistémico, la capacidad de leer la dinámica de las grandes redes, un particular que se aplica también a la lectura de las jerarquías sociales.

Qué es perjudicial para la empatía

Toda sociedad, cultura o nación tiene lo que Vincent Cunningham denomina una «jerarquía homicida», un grupo que se encuentra en la cima y otro que es la clase inferior. Cunningham, periodista de color del New Yorker, señala que «es posible ser negro y estar marginado en Estados Unidos y, al mismo tiempo, beneficiarse de la extracción gratuita de recursos en el extranjero, oprimir a millones de personas que no son negras y vivir en tierras robadas a los pueblos indígenas. Siempre estamos unidos en nuestro sufrimiento, a menudo con alguien a quien no percibimos a través de la oscuridad».25 Cualquier forma de pensamiento que no logre «imaginar el parentesco –añade– con el niño guatemalteco detenido en la frontera de los Estados Unidos o con el niño uigur esclavizado en China, se pierde en su propia niebla».

En un poema titulado «The Curse of a Charmed Life» (La maldición de una vida encantadora), el poeta Kim Stafford afirma que incluso quienes tiene una inmensa fortuna morirán algún día. Pero esa no es la «maldición», sino el hecho de que cosechar un gran éxito –ya sea material o de estatus –embota en ocasiones la empatía.

Como señala en su poema acerca de las limitaciones del éxito, a Stafford le preocupa que una vida llena de elementos positivos deje a alguien sordo y ciego ante las necesidades de los sin techo y los enfermos mentales.

La preocupación empática nos permite sentirnos más allá de las divisiones, albergando empatía hacia la humanidad común que compartimos con todos. Entonces no hay personas excluidas, no hay «otros», personas a las que descartamos de plano. Sin embargo, muchas de las formas generalizadas de ver nuestro mundo hacen precisamente eso: excluir a uno u otro grupo como «otro», no merecedor de ayuda o atención y mucho menos de empatía. Tomemos, por ejemplo, el grupo al que se refiere el poema de Stafford, apodado «privilegiado» por el periodista George Packer.26 «Smart» se refiere a la «casta» de académicos, profesionales, ejecutivos y similares que han asistido a universidades de élite o han ascendido por la escala de la meritocracia hasta alcanzar posiciones de comodidad social y económica. Pero, como pone de manifiesto el poema acerca de una vida llena de ventajas, el peligro de esta visión del mundo radica en ignorar a quienes no han pasado el corte y cuya condición desde el nacimiento choca con la existencia de barreras sociales y económicas que les impiden alcanzar tan elevadas cotas. El grupo Smart puede verse, en todo el mundo, en las filas, por ejemplo, de empresas multinacionales, Gobiernos o universidades. Su ceguera hacia quienes no han logrado triunfar del mismo modo que el grupo privilegiado puede significar que esos «fracasados» no sean vistos ni se preocupen por ellos, es decir, que se conviertan en un «otro».

Así, por ejemplo, alguien que ha crecido en los bastiones adinerados del privilegio blanco, como el barrio Brentwood de Los Ángeles o en Greenwich, Connecticut, probablemente asista a una escuela privada y elitista y luego a una universidad altamente selectiva. Por el camino, es poco probable que tenga como amigo íntimo a alguien que vive en Watts, también en Los Ángeles, en Spanish Harlem o en Manhattan. En lugar de eso, se relacionará con otras personas de la categoría del grupo privilegiado. Esta distancia social significa que los favorecidos pueden «culpar a la víctima» más fácilmente, desestimando el modo en que los traumas infantiles, la mala alimentación y los prejuicios contra un grupo concreto perjudican a las clases más desfavorecidas.

El grupo privilegiado es una de las cuatro «narrativas del yo» muy diferentes citadas por Packer, cada una de las cuales impulsa la acción de poderosas divisiones en el tejido social y político mundial. Otro de estos grupos, al que denomina «real», combina las ideas «libertarias» con el capitalismo consumista y la desconfianza en el Gobierno, situando por encima de todo al individuo. Este aferramiento a una perspectiva de tipo blanco o negro desprecia a los que no se adhieren a estas creencias como otros, como «ellos» que no pueden ser tolerados por «nosotros».

Asimismo, lo que Packer denomina grupo «libre» celebra al individuo rudo, a la persona que triunfa a pesar de las adversidades, al ganador que se lo lleva todo. Esta actitud considera que el único propósito de una empresa es aumentar la riqueza de sus inversores, ignorando el impacto que tiene sobre empleados, clientes, comunidad y naturaleza. En todo el mundo, este punto de vista justifica, por ejemplo, la devastación de las selvas tropicales para hacer sitio a las explotaciones ganaderas, que ahora obtienen beneficios a pesar de los costes planetarios. El punto de vista «libre» tiene poca o ninguna compasión o incluso piedad por aquellos que forman la clase de los oprimidos o explotados, es decir, de aquellos cuyo trabajo mantiene a los miembros de este grupo, viéndolos como «otros».

Por último, el grupo «justo» observa decididamente las injusticias incorporadas a las estructuras sociales y trata de repararlas. La perspectiva justa se enfrenta abiertamente a lo que quieren evitar quienes se benefician del orden social existente. En todo el mundo, la perspectiva justa adopta la forma de manifestaciones callejeras, periodismo de investigación y movimientos que tratan de corregir injusticias de larga data. Pero, cuando esos fines conducen a una postura intransigente, esta perspectiva se olvida de la reconciliación (y pasa por alto a los aliados potenciales), por lo que descarta de plano a quienes ocupan ciertas posiciones privilegiadas en el orden existente, considerándolos «otros».

Estas narrativas generan historias convincentes que cohesionan a cada grupo, pero también nos dividen en tribus enfrentadas, en donde cada «nosotros» crea un «ellos». Por supuesto, se trata de estereotipos; no todos los que entran en estas categorías comparten necesariamente la visión que Packer atribuye al nosotros y al ellos. Y una visión más amplia ofrece una alternativa a estos dominios tan estrechos: una visión más compasiva con un propósito general, el bien mayor que, con suerte, uniría a todos los grupos en una misión más amplia. Desde este punto de vista, no hay «otros», sino solo «nosotros».

Esta visión empática nos incumbe a todos los que aspiramos a una mejora universal. Las carreteras asfaltadas, el agua potable y una higiene básica como cepillarse los dientes ayudan a todos, con independencia de su grupo, identidad o sistema de creencias. La historia de la humanidad está marcada por una cascada sucesiva de innovaciones de este tipo. En el último siglo, mejoras graduales –como el acceso al agua potable– han duplicado la esperanza de vida. Esas mejoras «trascienden» las divisiones, mejorando las vidas sin tener en cuenta en qué lugar se ubican desde el punto de vista de estas narrativas.

Centrarnos en lo que estamos de acuerdo, en lugar de en nuestras divisiones, tal vez nos permitiría replantear el pensamiento de tipo «nosotros» y «ellos» para tornarlo menos divisivo.27 Sin embargo, no existe un remedio infalible. No podemos decir exactamente qué reestructuración de ideas sería más eficaz para salvar esta brecha.

A medida que el futuro nos sumerja en un mundo de crisis constantes, el cuidado tendrá cada vez más valor. Como decía el señor (Fred) Rogers, presentador del programa de televisión infantil del mismo nombre, cuando hay problemas, «busca a los que ayudan». Toda persona en apuros da la bienvenida a alguien que le ofrezca cualquier modalidad de auxilio.

En ocasiones, se gana más prestando apoyo emocional que recibiéndolo. Recibir apoyo tal vez haga que alguien se sienta incompetente o defectuoso, mientras que brindar apoyo puede aumentar la confianza en uno mismo e incluso el sentido de la vida.

Los científicos han descubierto que ayudar a otras personas activa las redes de dopamina del cerebro del que presta ayuda. Esa podría ser la explicación neurológica de la sabiduría del filósofo danés Søren Kierkegaard: «La puerta de la felicidad siempre se abre hacia fuera».

Muchas tradiciones sostienen que la compasión debe ejercitarse tanto para nosotros mismos como para los demás. Las partes de la IE relativas a la autoconsciencia y la autogestión son una forma de cuidar de nosotros mismos. La consciencia social –especialmente la preocupación empática– y las competencias relacionales son el medio para extender dicha compasión a las personas con las que nos relacionamos.

Por ejemplo, un directivo que carezca de esta perspectiva podría racionalizar el estrés al que están sometidos los empleados e ignorar su sufrimiento. En cambio, un directivo compasivo haría algo para

aliviar el estrés: quizá brindarles apoyo práctico, cambiar sus circunstancias o ayudarlos a desarrollar más resiliencia.

Algunos puntos clave que debemos que recordar a propósito de la empatía:

Existen tres tipos de empatía, cada una de ellas basada en una red cerebral distinta.

La empatía cognitiva nos lleva a entender cómo piensa otra persona, el lenguaje que utiliza y su punto de vista. Esto nos permite transmitir mensajes que comprenda mejor.

La empatía emocional significa que percibimos de qué modo se siente la persona. Albergar este tipo de empatía implica que conseguimos que nuestros mensajes impacten en esa persona.

La preocupación empática supone que también nos preocupamos por esa persona. Mostrar este tipo de empatía incrementa la confianza y el respeto de la persona hacia nosotros, fortaleciendo la relación.

La consciencia organizativa lleva la empatía a un terreno más amplio, aplicando la inteligencia social para leer las redes de amistad e influencia que se esconden tras los formalismos, ya sea en el ámbito familiar o empresarial.

Considerar como «otro» a un grupo determinado –creando división– inhibe la empatía. Cuando la empatía se debilita, también lo hace la relación.

Así pues, la eficacia en las relaciones depende de nuestra empatía. A partir de la empatía emerge una destreza interpersonal que nos permite influir, guiar e incluso inspirar más fácilmente a quienes nos rodean, llevándonos a conectar con ellos para lograr un impacto óptimo.

8.

Gestionar las relaciones

Ante la queja de un cliente, el presidente de una nueva empresa se enfadó, de modo que en la siguiente reunión con sus subordinados directos atacó de manera desaforada al ejecutivo encargado de dicho cliente, gritándole e incluso insultándole. Esa encendida crítica la llevó a cabo delante del resto del grupo, dejando desmoralizado al desventurado ejecutivo.

Proporcionar feedback sobre el rendimiento es, por supuesto, indispensable. No obstante, el feedback del presidente podría haberse efectuado de otro modo, de una forma que contribuyese a que el ejecutivo hiciese mejor su trabajo. Pero una crítica inteligente requiere autocontrol y empatía, y el presidente de esa empresa carecía en ese momento de ambas cualidades. No tenía ni idea de lo devastadora que sería esa crítica en público.

Nuestra eficacia en las relaciones emerge a partir de la empatía; cuando carecemos –como el mencionado presidente de esa empresa– de este adhesivo humano, no conseguimos conectar de un modo que fortalezca las relaciones.

La pérdida de confianza en los personajes públicos –políticos y directivos de grandes empresas– ha sido radical. El Great Place to Work Institute, por ejemplo, considera que la confianza desempeña un papel crucial en la calificación de una empresa como lugar de trabajo de primer nivel. Las empresas con un alto grado de confianza triplican los resultados del índice S&P 500.1 La preocupación empática –es decir, la empresa que demuestra que se interesa por sus empleados y clientes– es uno de los principales ingredientes de dicha confianza.

Aunque numerosas empresas se percatan de que la empatía es la base de la confianza y la satisfacción tanto de empleados como de clientes, se trata de una habilidad esencial que permite hacer o deshacer cualquier relación. La amistad, las relaciones románticas, la vida familiar, la paternidad, la mayor parte de nuestra vida personal ofrece un terreno propicio para la empatía. Si la tenemos, es más probable que esas relaciones prosperen. Si carecemos de ella, fracasarán.

A partir de la empatía emerge la destreza interpersonal que nos

permite influir, orientar e incluso inspirar más fácilmente a quienes están cerca de nosotros, conectando con ellos para lograr el máximo impacto. La empatía también actúa como una habilidad clave a la hora de gestionar adecuadamente las relaciones, desde resolver diferencias hasta ser un miembro productivo de la comunidad o entrenar a todo el mundo, desde nuestros hijos hasta nuestros alumnos, un equipo deportivo juvenil o los que trabajan con nosotros.

Si bien desarrollar fortalezas solo para nosotros mismos abre la puerta al egocentrismo narcisista, la empatía y la preocupación por los demás nos brindan el antídoto a esa situación. Habilidades relacionales como la empatía nos animan a utilizar nuestra inteligencia emocional para obtener un beneficio más completo. Veamos, por ejemplo, de qué manera las competencias relacionales, basadas en la empatía, son importantes en el entorno laboral.

Coach y mentor

El CEO de una empresa de tecnología médica pidió a Jonathan, un alto ejecutivo, que ayudara a otro ejecutivo, Manny, que se había incorporado hacía poco a la empresa y era un directivo brillante y emprendedor. Jonathan lo describió como «muy reactivo emocionalmente…, ruidoso…, muy obstinado».

Pero, si bien ese estilo se había visto recompensado en su anterior empresa, no encajaba en la nueva. A pesar de que había conseguido cumplir sus objetivos de rendimiento, si Manny no cambiaba, la empresa lo despediría.

Adiestrar a un compañero es una tarea difícil. Y, en este caso, lo fue especialmente. Después de que Jonathan intentara hablar dos o tres veces con Manny sobre sus reacciones, Manny explotó.

–Me dijo –comentó Jonathan– que estaba fuera de lugar y que no tenía derecho a cuestionar su enfoque o su comportamiento. A continuación, me hizo un gesto con el dedo indicándome que abandonara su despacho.

Pero Jonathan persistió. Tan pronto como podía, después de un paso en falso, se llevaba a Manny aparte y le decía:

–Mira, Manny, esto es lo que te he visto hacer, y esto es lo que me han dicho otras personas sobre cómo se sentían. ¿Te das cuenta de lo que

haces y de cómo te ven?

Jonathan también buscó formas de ayudar a Manny, que por supuesto reforzaron el vínculo entre ambos. Por ejemplo, Manny se había mudado de ciudad al aceptar este nuevo trabajo y tenía problemas para encontrar una vivienda que pudiera permitirse, de manera que Jonathan consiguió que la empresa le diera fondos adicionales para cubrir los gastos. La ayuda significó mucho para Manny y estrechó la relación entre ambos.

Al final mereció la pena. Manny aceptó la ayuda de Jonathan.

–Ya no me veía como un enemigo –explicaba Jonathan–. Ahora, cuando le daba mi opinión, me escuchaba de verdad. Incluso pasaba por mi despacho para pedirme consejo.

Manny empezó a cambiar y le dio a Jonathan «todo el mérito». Jonathan necesitó un alto grado de inteligencia emocional para tener éxito en el coaching con alguien como Manny. Las competencias de coaching y gestión de conflictos fueron especialmente importantes en esta situación. Pero también requería un alto grado de autoconsciencia emocional, autogestión y empatía.

Ser eficaz como coach o mentor es una de las competencias relacionales clave, todas ellas basadas en la empatía. Cada una de estas competencias, por supuesto, requiere un conjunto de habilidades adicionales: el coaching y la tutoría implican facilitar que otras personas conecten con su yo ideal, promoviendo los pasos concretos que deben dar para hacer realidad ese ideal.

La competencia de la influencia exige que se nos considere dignos de confianza; la competencia en la gestión de conflictos encaja mejor con el talento para facilitar a todas las partes reconocer sus valores compartidos y sus necesidades humanas. Pero cada una de estas habilidades relacionales precisa, en primer lugar, que seamos empáticos; si carecemos de ese tipo de sintonía, fracasaremos al acometer cualquiera de ellas.

La competencia de la IE para ser un coach o mentor eficaz, que Jonathan utilizó con buenos resultados, se deriva de la capacidad de fomentar el desarrollo a largo plazo de otra persona ofreciéndole comentarios constructivos y apoyo oportuno.2 Se basa en la positividad o mentalidad de «crecimiento», en la que vemos que la otra persona es capaz de aprender y mejorar, pero le añade la preocupación empática: estamos realmente interesados en ayudarle a

desarrollar nuevas fortalezas. Por ejemplo, dado que entendemos nuestros propios objetivos de mejora, estamos en condiciones de promover oportunidades para el «desarrollo» de retos que faciliten su consecución.

Preguntemos a cualquier empresario de éxito si está agradecido a alguien que le haya apoyado en algún momento de su carrera, y la respuesta será casi siempre afirmativa. Aun así, a menudo se omite esta tarea esencial del liderazgo. Demasiados líderes reducen esta función a la revisión anual o semestral del rendimiento. Sin embargo, apoyar a un subordinado directo para que sea mejor en lo que hace requiere una implicación continua, comentarios y sugerencias sobre el modo de mejorar. Una encuesta realizada en varias empresas evidencia que la mayor parte del coaching en el entorno laboral se refiere a la inteligencia emocional, ya sean las competencias de autogestión o las habilidades de relación basadas en la empatía. Esa encuesta se realizó justo antes de la pandemia del COVID-19; podemos suponer que, a partir de entonces, la demanda de habilidades de inteligencia emocional entre los líderes no ha hecho más que aumentar.3

Pensemos ahora en la manera en que un directivo manifiesta su feedback sobre el rendimiento, una de las formas habituales de evidenciar –o no– esta competencia. Richard Boyatzis, miembro del Consortium, y sus colegas de la Universidad Case Western Reserve, escanearon el cerebro de voluntarios mientras recibían información acerca de su rendimiento.4 Si la información se centraba en lo que la persona había hecho mal –es decir, era estresante–, se activaban las redes cerebrales que gestionan las amenazas y se ponían a la defensiva. Esto cerraba al sujeto, restringía lo que era capaz de percibir y, por tanto, limitaba las opciones que contemplaba.

Por otra parte, centrarse en las fortalezas de la persona y en su potencial de crecimiento tiene el efecto contrario: proporciona energía y motiva al individuo, lo que propicia un mejor aprendizaje. No se trata de que el directivo deba ignorar un fallo en el rendimiento, sino de que en el feedback haya más aspectos positivos que negativos.

Boyatzis lo denomina «coaching con compasión», argumentando que las personas desarrollan más sus fortalezas si se las anima a alcanzar sus sueños y valores.5 Pero con demasiada frecuencia el feedback por el rendimiento se convierte en coaching hacia la obediencia, y es una oportunidad desperdiciada de ayudar a la persona a desarrollarse más.

En resumen, en lugar de limitarse a evaluarla tal y como es en el

momento presente, el mejor coaching anima a la persona receptora a perseguir sus propios objetivos vitales y a desarrollar más fortalezas.

Por desgracia, muchos líderes no son conscientes de cómo proporcionan ese feedback o incluso si lo hacen en modo alguno. Cierto estudio analizaba a supervisores interactuando con su personal durante la jornada, incluida la frecuencia con la que les proporcionaban feedback. Solo en el 2 % de las interacciones había feedback. Sin embargo, cuando se preguntó a los supervisores con qué frecuencia creían que habían dado feedback, respondieron que una media del 10 % de las veces, y todos ellos pensaban que deberían dar feedback incluso más. Ni que decir tiene que los supervisores se quedaron estupefactos cuando se enteraron del escaso feedback que proporcionaban en realidad.6

El poder del feedback se puso de manifiesto cuando algunos de los supervisores recibieron estos datos sobre la frecuencia con la que proporcionaban feedback y luego fueron observados de nuevo. La segunda vez que se los observó daban más feedback al personal que antes. Estos simples datos fueron considerados un feedback constructivo que mostraba el enorme poder que tiene ayudar a alguien a ser más consciente de su manera de actuar.

Influencia

En Nike, el gigante del calzado, Darcy Winslow, entonces directora de investigación avanzada, vio los datos de un estudio toxicológico sobre los materiales utilizados en sus zapatillas. Le alarmó que el análisis revelara la presencia de sustancias tóxicas en el calzado y se propuso encontrar formas de que las zapatillas de Nike fuesen menos tóxicas.

Pero, si bien los datos eran evidentes, a nadie en la empresa parecía importarle lo suficiente como para cambiar la situación. La gente estaba de acuerdo con ella en que tenían que mejorar, pero no se producía movimiento alguno en esa dirección.

Cuando Darcy pensó en quién tenía más influencia en Nike a este respecto, se dio cuenta de que eran los diseñadores de zapatillas. De ese modo, solicitó tener algún tiempo con varios diseñadores, compartiendo con ellos los datos referentes a la toxicidad. Tras numerosas conversaciones, Darcy llegó a contar con unos veinte diseñadores a los que la situación parecía importarles de verdad.

Resultó que algunos de los materiales más tóxicos se encontraban en el pegamento que unía las partes superior e inferior de una zapatilla de correr. Aquí fue donde los diseñadores se entusiasmaron: el reto consistía en reinventar la manera en que se unirían la parte superior e inferior de las zapatillas. Como nadie lo había intentado antes, eso captó la imaginación de los diseñadores.

Así pues, el grupo de diseñadores reinventó el pegamento para zapatillas de manera que dejara de ser tóxico. Y, en la actualidad, la empresa Nike ha adoptado el objetivo de cero toxicidad en toda su línea de productos.

Peter Senge, el pensador sistémico del MIT que narra esta historia, señala que tener esa influencia «ocurre de manera informal, con personas que saben escuchar, respetan la propia cultura empresarial y buscan ventanas de oportunidad».7 No se dedican a resolver problemas de manera reactiva, sino a pensar de forma creativa, «consolidando una masa crítica de personas» que «los apoyan para extender su influencia».

Además –explica–, estos agentes del cambio no tienen por qué ocupar altos cargos en la empresa, sino que empiezan desde donde están, como hizo Darcy Winslow.

Es la relación

Fue uno de los puntos más críticos de la Guerra de la Independencia de los Estados Unidos. A menos que consiguiesen el apoyo activo de Francia, las colonias perderían la contienda. Sin embargo, los franceses eran reacios a entrar en otra guerra con Gran Bretaña, de modo que el Congreso envió a Benjamin Franklin, el polímata de Filadelfia, para ganárselos para la causa.

Pero, cuando Franklin arribó a Francia, pasaba la mayor parte del tiempo en salones charlando con bellas damas y en fiestas en las que resultaba encantador tanto para las damas como para sus acompañantes. Parecía dedicar muy poco tiempo a lo que su colega John Adams consideraba verdadera diplomacia.

Sin embargo, Franklin sabía lo que hacía. Se dio cuenta de que para ganarse a los franceses necesitaba entablar relaciones cordiales con todo tipo de personas. También aprendió quiénes eran los individuos más importantes con los que entablar amistad y cómo utilizar esas

relaciones para promover la causa de la independencia. La red que Franklin tejió incluía a varias personas que tenían una influencia directa en la decisión de si Francia debía o no entrar en la guerra del lado americano. Por ejemplo, en un momento dado, el Congreso le ordenó que excluyera a Francia de las discusiones del tratado con Gran Bretaña para poner fin a la guerra. Vergennes, el ministro francés de Asuntos Exteriores, se mostró indignado. Pero Franklin le escribió una notable carta disculpándose. Luego, en la misma carta, Franklin le pidió más dinero. Y Vergennes se lo proporcionó, lo que es un signo de la fortaleza de su relación.

La estrategia de Franklin funcionó. Los franceses, por supuesto, no solo terminaron participando en la guerra, sino que su contribución fue crucial para la victoria estadounidense.8 Franklin sabía que la influencia se basa en unas relaciones sólidas.

Quienes son expertos en la competencia de la «influencia» generan confianza en las relaciones y tienen un impacto positivo en los demás, persuadiéndolos e implicándolos para conseguir la aceptación de las personas clave.9 Para hacer cambiar de opinión a alguien, primero hay que establecer una fuerte conexión con él, para que esté más abierto a aquello que tenemos que decirle. Y, puesto que el liderazgo implica conseguir que el trabajo se haga bien mediante la participación de otras personas, los directivos y ejecutivos expertos en influencia obtienen mejores resultados.

Aunque un buen conocimiento de la organización nos permite conocer quién adopta las decisiones clave, es la capacidad de influencia la que nos dice cuál es la mejor manera de repercutir en la manera de pensar de esa persona. Las acciones de Darcy en Nike evidenciaban ambas habilidades.

El enfoque ganador para influir en otra persona se centra a apelar a su motivación más profunda. David McClelland, mentor de Dan en la universidad, clasificó este tipo de motivación en las siguientes categorías: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder. Saber qué es lo que más estimula a una persona –logros, relaciones o impacto– significa que somos capaces de apelar a esa circunstancia para persuadirla. En términos más generales, el método denominado «entrevista motivacional» facilita que expongamos con sus propias palabras las principales motivaciones de una persona.10

Otra forma de concebir la influencia se remonta a la idea de que el fin último de la inteligencia emocional es ayudar a los demás y a uno mismo a alcanzar el estado óptimo y mantenerse en él. Esto –quizá el

modo más elevado de influencia– supone que utilizamos nuestra capacidad para influir en lo que otra persona hace en su propio beneficio. En el caso del líder, eso significa, por ejemplo, encargar a alguien una tarea para que aprenda nuevas habilidades que la hagan avanzar en su carrera.

Lo anterior contrasta con otro aspecto que tiene una aplicación más maquiavélica, en el que alguien utiliza su influencia sobre los demás únicamente para sus propios fines egoístas. Pero este uso centrado en uno mismo de la influencia puede convertirse en un bumerán, ya que las personas manipuladas pierden la confianza en la persona influyente, se distancian de ella o incluso terminan quemándose.

La lección sobre el mejor tipo de influencia denuncia este lado oculto e insta a preocuparse sinceramente por el bienestar de los demás.11 Puesto que la influencia se basa en unas relaciones sólidas, las reflexiones incluyen, por ejemplo, si cumplimos de manera sistemática nuestros compromisos y promesas, generando de ese modo confianza. La gente aprende a utilizar el lenguaje del «nosotros», por ejemplo: «¿Qué se nos ocurre?», en lugar de «Dame opciones». Además, no se prescriben fórmulas para demostrar afecto y compromiso, sino que se insta a la gente a idear sus propias maneras de evidenciar afecto hacia los demás.

En el mejor de los casos, la influencia se utiliza para promover intereses compartidos. En este sentido, se hace hincapié en los objetivos comunes. De ese modo, la influencia del líder pasa a formar parte de la siguiente competencia de la inteligencia emocional: inspiración.

Inspiración

No hay ningún «Tom» a la cabeza de TOMS, la legendaria empresa de calzado. Fundada por Blake Mycoskie, CEO desde hace muchos años, «TOMS» son las siglas de «Tomorrow's Shoes», una referencia a la famosa filosofía de la empresa «compra uno, regala otro», es decir, donar un par de zapatos a una persona pobre por cada par vendido.

Pero Mycoskie, que al principio estaba francamente entusiasmado con el propósito de su empresa, acabó perdiendo el interés y la energía.12 Tras tomarse un tiempo para reflexionar sobre por qué se sentía así, Mycoskie se dio cuenta de que era porque su empresa buscaba el crecimiento y las ventas ofreciendo descuentos y otros incentivos,

como cualquier otra empresa de calzado. Al tratar de alcanzar objetivos de venta agresivos, sintió que la empresa perdía su alma.

Así pues, Mycoskie volvió a centrarse en el objetivo de la organización. La empresa se diversificó en el sector del café: por cada bolsa de café que vendía, TOMS proporcionaba agua potable para una semana en lugares donde esta escaseaba. Otro ejemplo: TOMS empezó a vender bolsos para financiar partos seguros en zonas del mundo donde la mortalidad infantil es elevada; otra iniciativa fue la de vender mochilas para sufragar programas contra el acoso escolar.

En resumen, como señala Mycoskie, la actividad empresarial puede utilizarse «para mejorar vidas».

Los líderes fuertes en la competencia «inspiración» son capaces de guiar a las personas para que hagan el trabajo articulando una misión compartida que resulte motivadora. Ofrecen significado y propósito más allá de las tareas cotidianas de cada cual e inspiran a los demás no solo para que lleven a cabo su trabajo, sino para que den lo mejor de sí mismos.13

La investigación en el lugar de trabajo revela que cuando el líder articula una misión o visión compartida de forma que motive a sus empleados –es decir, que los inspire–, la atmósfera emocional resultante se vuelve altamente positiva. La gente adora lo que hace porque le encuentra sentido.14 Se sienten profundamente satisfechos y orgullosos, dando lo mejor de sí mismos.

Cuando apareció el COVID-19, el doctor Albert Bourla, CEO de Pfizer, reconoció que la pandemia que se avecinaba constituía una amenaza sin precedentes para la vida, de manera que retó a su equipo a hacer lo imposible: producir en los nueve meses siguientes miles de millones de dosis de la vacuna contra el COVID-19 (como detalló posteriormente).15 En aquel momento, el desarrollo de un nuevo fármaco llevaba una media de ocho años, y la capacidad de Pfizer para producir dosis de un fármaco de este tipo estaba limitada a dos millones. Pero, en marzo de ese año, se preveía un repunte de casos –y, por tanto, de muertes– para el siguiente invierno, cuando la gente volviese a reunirse bajo el mismo techo. Así pues, el doctor Bourla se planteó un reto imposible: desarrollar una vacuna contra el COVID-19 en nueve meses y producir miles de millones de dosis. Ese era el «desafío».

Al plantear este reto, el doctor Bourla invocó el propósito de la empresa, descubrir avances biomédicos que mejoraran la vida de las

personas. Inspirados de ese modo, los equipos de Pfizer, en cooperación con Biogen, hicieron lo imposible: encontraron una forma nueva y más rápida de desarrollar la vacuna, cumpliendo con los improbables objetivos de tiempo y cantidades.

El líder puede aplastar los sentimientos inspiradores o promoverlos, de muchas maneras. Tomemos un ejemplo cotidiano: las reuniones.

–Cuando los ejecutivos abren las reuniones con datos financieros –explica Richard Boyatzis, nuestro colega del Consortium–, la gente se desconecta. Por supuesto que las cifras son importantes, pero si eso es lo único que se hace para promover el ambiente de la reunión, ese ambiente pasa a estar dominado por la ansiedad.

Por otro lado, Richard conoce a directores generales de empresas sanitarias que abren las reuniones pidiendo al personal que hable de los pacientes a los que han ayudado.

–Eso hace que todos sientan que su trabajo no se limita a elaborar presupuestos, sino que también cura a la gente. Y eso los lleva a sentirse orgullosos de lo que hacen.

Del mismo modo, durante la pandemia, en otra asociación de atención sanitaria los altos cargos debatían si debían respaldar las vacunas del COVID-19 para el público en general. Entonces su CEO recordó al grupo:

–Nos dedicamos a curar. Nuestro deber es la salud pública. Cuantas más vacunas fabriquemos, más sana estará la comunidad.

¿Qué hace falta para inspirar a los demás? No es necesario incitar a la acción a miles de personas; el alcance de nuestro impacto puede ser más circunscrito, limitado a la familia, los amigos y los socios. Pero el camino para ser capaz de inspirar, ya sea a unas cuantas personas o a multitud de ellas, empieza en el mismo lugar.

Primeramente, tenemos que sentirnos inspirados nosotros mismos. Los visionarios no hacen sino dar voz a una misión en la que creen de todo corazón. Esto infunde convicción a sus palabras, por lo que expresan esa misión de corazón a corazón, es decir, de una manera que acierta en el blanco y que llega a su público. Esto, por supuesto, se basa tanto en la autoconsciencia como en la empatía, la capacidad de sintonizar con los demás. Cuando alguien se siente profundamente conmovido y articula ese sentimiento de manera que resuene en sus oyentes, genera un campo emocional positivo.

Más que una arenga, la inspiración puede ser indirecta. Aaron, CEO de una empresa de construcción, mantenía una reunión mensual con todos sus empleados. Un mes empezó diciéndoles que se había reunido con un grupo de trabajadores en su lugar de trabajo, en el bajo Manhattan, antes de que su turno comenzase a las seis de la mañana. Se dirigió al grupo comunicándoles que se sentía muy orgulloso de ellos, que lo inspiraban.

–Esta gente empieza a trabajar todos los días a las seis de la mañana. Y ni siquiera viven en Nueva York. Lo que realmente me impresionó fue que estábamos sentados alrededor de la mesa hablando de lo que iban a hacer durante ese día, chapoteando en el barro. Había mucho entusiasmo.16

Aaron informó más tarde de que al día siguiente recibió un «feedback fantástico» de parte de varios de los empleados que le escucharon narrar esa historia.

Gestión de conflictos

Delores terminaba de convertirse en la nueva directora de formación de una gran cadena hotelera internacional. No tardó mucho en descubrir que había que actualizar el programa de formación para que la oferta estuviera vinculada a la estrategia comercial de la empresa. Su mayor reto consistía en influir en Paul, el director comercial, que estaba por detrás del CEO.

La complicación es que Paul también era competitivo con el jefe de Delores, quien le ordenó que ignorase a Paul, que lo evitase y siguiera adelante con sus planes. Pero Delores creía que, sin contar con el apoyo de Paul, no tendría éxito.

De ese modo, Delores dedicó tiempo y energía a fomentar una sólida relación de trabajo con Paul para averiguar cuáles eran sus resistencias y pasiones, descubriendo que estaba centrado en los ingresos y muy motivado por los números. Así pues, al principio trató de demostrarle que entendía lo que era importante para él y de hacerle ver que ella también comprendía la importancia de las cifras.

Una vez que Delores entabló una buena relación con Paul, empezó a proponerle algunos de los cambios que tenía in mente. Mientras escuchaba atentamente sus reacciones, Delores también tuvo cuidado de concederle el derecho a rechazar cualquier opción que le

propusiese. Eso hizo que Paul se sintiera más cómodo a la hora de intentar cosas nuevas. Para asegurarse de que Paul estaba de acuerdo, Delores esperó a cambiar el programa de formación en el área de Paul hasta que ella y su equipo hubieran demostrado su solidez en la mayoría de las demás áreas de la empresa.

El plan funcionó. Paul se convirtió en un firme partidario de la nueva formación. El enfoque de Delores hacia Paul ilustra la mejor manera de gestionar conflictos: establecer una relación sólida, empatizar con las personas que supongan un reto potencial y evitar el conflicto desde el principio.

–Si somos líderes o directivos –nos explica un CEO–, es crucial que no tardemos en identificar los conflictos, antes de que exploten y tornen más tóxico el ambiente emocional.

Y lo mismo se aplica, por supuesto, a maridos, esposas, padres, amigos y a cualquier tipo de relación.

Uno de los primeros movimientos para sanear los conflictos –añade ese CEO– se produce cuando, antes de explorar sus diferencias, se ayuda a ambas partes a ver en qué están de acuerdo. Por ejemplo, a su director de información le gustaba un estilo presupuestario «ágil», lo que significaba flexibilidad para resolver los retos a medida que surgían y utilizar la información del feedback para reasignar recursos sobre la marcha con el fin de mejorar el rendimiento.

Su director financiero, en cambio, era partidario de un método de planificación fiscal más tradicional e inalterable, en el que el consejo de administración fijaba un presupuesto y el CEO gestionaba el gasto en consecuencia. Aunque estaban enfrentados, el CEO los valoraba a ambos y quería que hiciesen las paces entre ellos.

Empezó recordándoles a ambos por qué existía la empresa: como sistema sanitario, su misión fundamental era curar. Y cada uno de ellos, a su manera, contribuía a esa misión. El CEO también subrayó que la disciplina presupuestaria ayudaba a cumplir la misión, mientras que la agilidad era necesaria en ocasiones, y desde esta perspectiva sus diferencias eran mínimas.

–Quería que, en lugar de perder el tiempo atacándose, vieran que tenían muchas cosas en común –explicó el CEO, quien consideraba que su sentido compartido de la misión era un camino para resolver el conflicto.

A la postre, el CEO se mostró de acuerdo con la utilidad para la

eficacia de la misión de la agilidad de la presupuestación, adoptando ese método.

Los conflictos son inevitables en cualquier grupo, desde una pareja o una familia hasta una gran empresa, pasando por vecindarios y comunidades. Y la forma en que gestionamos esos desacuerdos empieza por cómo nos gestionamos a nosotros mismos.

En una reunión municipal celebrada en Martha's Vineyard, un grupo de alumnos de quinto curso pedía que se prohibieran las botellas de plástico de un solo uso, en una isla de veraneo donde uno de los artículos más vendidos en los días calurosos era el agua embotellada en plástico de un solo uso. De modo que los jóvenes se opusieron enérgicamente a una ordenanza que permitiera las botellas de agua de plástico, sobre todo por parte de los comerciantes, para quienes la venta de agua embotellada representaba un buen margen de beneficios. El propietario de una tienda no dejaba de gritar a los estudiantes y se mostró inflexible, insistiendo en que el agua en ese tipo de botellas era una importante fuente de ingresos para él.

–Me recordaba a mí misma –mencionaba una de ellas– que lo que él quería era que yo también me enfadase y gritase. Pero mantuve la calma y escuché para encontrar puntos en los que estábamos de acuerdo. Luego seguí exponiéndole nuevos hechos.

Entre esos hechos figuraba que el distribuidor de la tienda ofrecía productos alternativos, como agua en envases, tipo cartón de leche, más fáciles de reciclar. Al final, el dueño de la tienda cambió de opinión y terminó apoyando la prohibición de las botellas de plástico.

Aquella alumna de quinto curso demostró una notable capacidad para gestionar conflictos, lo que a su vez requiere una serie de habilidades de inteligencia emocional: autoconsciencia, para controlar las propias emociones; equilibrio emocional, para mantener la calma y gestionar la propia reactividad; empatía, para escuchar bien a la otra persona y encontrar puntos de coincidencia.

Estas habilidades de la IE son las que posibilitan la presencia: aquella alumna de quinto no se enfadó, sino que absorbió la energía de los gritos sin alterarse ella misma. Fue capaz de escuchar atentamente para encontrar puntos de acuerdo y, de ese modo, mantener la claridad suficiente para recabar los hechos que convenciese a su oponente.

El equilibrio emocional, es decir, la capacidad de gestionar las propias

emociones, es un paso esencial en la gestión de conflictos. En una conversación problemática, podemos encontrarnos hablando con alguien que está embargado en lágrimas o consumido por la ira. En cualquiera de los casos, para mantener la calma y escuchar, pensar y responder de la manera adecuada, hay que controlar la propia reactividad emocional.

Mantener la calma en los conflictos –fruto de un fuerte control cognitivo– nos permite conservar la lucidez para poder recordar hechos y contrapesos clave. Además, como recomienda el famoso Rarvard Negotiation Project, el camino más fácil hacia la resolución de conflictos consiste en encontrar un compromiso en el que todos salgan ganando y que permita a ambas partes sentirse lo suficientemente bien con el acuerdo como para aceptarlo. Esto puede significar, por ejemplo, recurrir a la competencia de la «inspiración» para articular un principio superior con el que ambos coincidan.

Una visión más estratégica de la gestión de las diferencias de opinión en el lugar de trabajo fomenta una mentalidad que percibe los desacuerdos –por ejemplo, sobre prioridades presupuestarias, planificación de marketing, asignación de créditos– como algo inevitable ocasionalmente y también como una oportunidad y no un contratiempo.17 Este tipo de mentalidad entiende que los desacuerdos son oportunidades para mejorar en nuestro trabajo.

Por ejemplo, al discutir con un compañero de trabajo sobre una determinada decisión, ambos tendrán que explicar por qué su planteamiento tiene sentido, evaluar los pros y los contras y quizá llegar a una solución creativa.

Otro beneficio derivado de aplicar la autoconsciencia durante ese tipo de encuentros es que aprendemos sobre nosotros mismos: aquello que nos importa, nuestras preferencias sobre el modo de trabajar y cuáles pueden ser algunos de nuestros desencadenantes. Luego debemos tener en cuenta también los beneficios en nuestra relación con la persona con la que estamos en desacuerdo. A partir de nuestro conflicto, aprenderemos más cosas acerca de esa persona: qué le importa, cómo le gusta trabajar y cuáles son sus desencadenantes. Si resolvemos nuestras diferencias de manera positiva, el proceso nos acercará a la otra persona.

Cary se reunió con residentes de cirugía que se quejaban de que, tras la crisis del COVID-19, su hospital había fusionado dos unidades y despedido a parte del personal. Esta reorganización para ahorrar costes, tan habitual en las empresas, aumentaba la carga del personal

restante, que ahora tenía que atender al mismo número de pacientes con menos plantilla disponible, además de reunir a dos grupos que tenían su propia manera de trabajar. Y se preguntaban qué podían decir o hacer para remediar la situación.

Cary señaló que primero hablaran entre ellos abiertamente de sus sentimientos y luego se reunieran con sus respectivos equipos para abordar el dilema, empezando por sus propios sentimientos y escuchando cómo se sentían los miembros de los respectivos equipos, al tiempo que contenían el impulso de los cirujanos de «arreglar» la situación de inmediato e imponer una solución. Solo entonces expondrían sus ideas acerca del modo de resolver el problema.

Esto requiere dos habilidades clave de la IE: gestionar los propios sentimientos y empatizar con los sentimientos ajenos. La preparación interior a la hora de anticipar un enfrentamiento es de gran ayuda. Podemos replantearnos lo que está a punto de ocurrir y dejar de ver el encuentro como un enfrentamiento de tipo «él dijo /ella dijo» para pensar en cómo ayudar a la otra persona –o a nosotros mismos– a desempeñar mejor el trabajo. Eso también exige que veamos el punto de vista de los demás como algo de lo que aprender: por ejemplo, ¿por qué defiende esa persona esta postura?

Luego debemos tener en cuenta la preparación para el encuentro en sí: tener presente lo que se quiere conseguir, pensar en la diferencia entre lo que decimos y lo que escuchan los demás, considerando cómo responder a las distintas formas en que nuestros interlocutores podrían reaccionar. En resumen, los conflictos son oportunidades para aprender, para fortalecer la relación y fomentar una habilidad de liderazgo susceptible de perfeccionamiento.

La empatía siempre ayuda. Un buen ejemplo de ello es un grupo de administradores de una escuela para niños con necesidades especiales que tenían problemas para trabajar juntos. Con la ayuda de Cary, reservaron un día para un retiro. Durante ese retiro, varios miembros se quejaron de que Dick, el experto en mal comportamiento de la escuela, «nunca estaba disponible» cuando los profesores necesitaban su ayuda con algún niño que tenía una «crisis». Dick se puso a la defensiva y la discusión fue subiendo de tono.

Cary sugirió entonces al grupo que llevara a cabo una tormenta de ideas sobre todas las cosas que se les ocurrieran que pudieran impedir que Dick acudiese a ayudar cuando había alguna crisis en el aula, lo cual contribuyó a que el grupo se acercase a Dick en lugar de discutir con él. El grupo y Dick identificaron juntos las necesidades y

preocupaciones de los profesores en esas situaciones. A continuación, colaboraron para identificar maneras de resolver los problemas cuando Dick no estuviera, y Dick pudo organizar sus actividades de modo que se hallara más disponible en el caso de que se le necesitase. El ejercicio contribuyó a que el equipo evitase el conflicto abierto y afrontase el problema de manera constructiva: apoyando a uno de sus miembros y no atacándole.

Cada una de las competencias relacionales de la IE ofrece formas de reforzar y fortalecer nuestra conexión con quienes más nos importan, ya sea en nuestra vida privada o en el entorno laboral. La capacidad de influir exige una relación sólida y de gran confianza. Inspirar a los demás significa, en primer lugar, sintonizar con aquello que a nosotros nos parece más importante y utilizar la empatía para articular mejor ese propósito relevante de maneras que cale en los demás. Tanto el coaching como la resolución de conflictos dependen de una conexión subyacente que sea lo suficientemente sólida como para gestionar los desajustes. Mantener relaciones prósperas es señal de que nos hallamos en la zona óptima.

Cuando hace décadas fundamos el consortium para la investigación de la inteligencia emocional en las organizaciones, apenas había datos concretos que evidenciaran que la IE es relevante para el éxito. En el momento en que Dan escribió su libro Inteligencia emocional, el papel crucial desempeñado por la IE en el rendimiento laboral tan solo era una sólida intuición. En la actualidad, décadas después, los datos son convincentes: las fortalezas propias de la IE resultan decisivas tanto para el éxito personal como para la eficacia de organizaciones de todo tipo, desde iglesias y escuelas hasta entidades sin ánimo de lucro y Gobiernos, pasando por empresas y corporaciones de todos los tamaños. Como veremos en la tercera parte, los resultados confirman que la ventaja que supone la IE es importante para los líderes, para los equipos y para las unidades empresariales en su conjunto.

TERCERA PARTE

Inteligencia emocional en el trabajo

9.

Los múltiples nombres de la inteligencia emocional

Mel estaba al cargo de varios complejos de apartamentos, un trabajo que, si bien le encantaba, era bastante estresante. Un día se produjo un incendio en una de las casas, un inquilino enloquecido golpeó con un bate de béisbol los aspersores de otro edificio y un tiroteo dejó paralítico a un residente.

Mel hizo las cosas lo mejor que pudo, visitando personalmente cada uno de los edificios para ayudar a la gente a recuperarse de las diversas crisis. Abordar cada problema requería la oportuna presentación de las reclamaciones de seguros, la contratación de reparaciones y docenas de otros pasos. Pero Mel se dio cuenta de que hacía falta algo más. La gente del lugar estaba traumatizada. Por ese motivo, además de centrarse en realizar una enorme cantidad de trabajo, tenía que atender sus necesidades emocionales.

Así que, a pesar de la presión por hacer un gran trabajo, concedió a sus equipos más tiempo libre. Al final, el resultado fue un mejor rendimiento.

La preocupación empática de Mel era una expresión del principio operativo central de la empresa: «Excelencia con amabilidad».

Las competencias de la inteligencia emocional –y, por tanto, los componentes activos del rendimiento óptimo– reciben distintas denominaciones en diferentes contextos. Sin embargo, los fundamentos de la IE son importantes en todas partes.

La autoconsciencia, por ejemplo, contribuye a que sintonicemos con nuestro sentido del propósito y torna posible que gestionemos nuestras emociones; el equilibrio emocional y el resto de las fortalezas de la autogestión, por su parte, nos permiten responder con agilidad a los retos cambiantes, ser optimistas y resilientes a pesar de los contratiempos y mantener nuestros objetivos en mente frente a las distracciones cotidianas.

De igual modo, la empatía brinda un fundamento para ejercitar otras habilidades imprescindibles, como la capacidad de influir e inspirar,

entrenar a los demás para que mejoren su propio conjunto de habilidades, hacer aflorar y resolver las diferencias y ser un miembro destacado del equipo. Pero, como veremos, las etiquetas utilizadas para estas habilidades varían mucho de una organización a otra. Cada compañía (y cada familia, pongamos por caso) representa una cultura única, que incluye sus formas particulares de referirse al conjunto de habilidades de la IE. A pesar de ello, hay un acuerdo sorprendentemente amplio en que la inteligencia emocional es necesaria para todo el mundo.

Aunque existan innumerables modelos y nombres para los distintos aspectos del universo de la inteligencia emocional, es posible concluir que todos ellos observan a través de diferentes lentes las «habilidades blandas», un término vago que contrasta esta área de habilidades con las «habilidades duras», como la codificación informática, que se basan en nuestras competencias cognitivas, si bien son indiferentes a las emociones. Sin embargo, las habilidades interpersonales son cada vez más demandadas por las empresas, que miran al futuro y a las fortalezas que les harán falta a sus empleados.

Por ejemplo, un estudio sobre casi cinco mil descripciones de puestos de trabajo para altos ejecutivos realizó un seguimiento de los anuncios de «empleo» durante casi dos décadas desde el cambio de siglo.1 La tendencia es clara: las habilidades interpersonales –de las que la inteligencia emocional es el núcleo– aumentan de manera constante en relación con lo que las empresas buscan en sus principales directivos. Por el contrario, las empresas demandan de sus altos cargos cada vez menos habilidades duras.

Las descripciones de puestos para ejecutivos de alto nivel en las que se mencionan las fortalezas en habilidades interpersonales han aumentado casi un 30 %, mientras que las que especifican habilidades duras, como conocimientos financieros y logísticos, han descendido un 40 %. Y la tendencia continúa. Los altos directivos, concluye el informe de la Harvard Business Review, deben ser «buenos con la gente» y no solo con las cifras.

Aunque las habilidades duras, como las financieras y las operativas, también son importantes, los nuevos marcadores del rendimiento de los ejecutivos se sitúan principalmente en el ámbito de la inteligencia emocional: autoconsciencia, empatía (por ejemplo, la capacidad de percibir lo que piensan y sienten los demás), habilidades sociales como escuchar profundamente y comunicarse con eficacia, así como trabajar bien con diferentes tipos de personas.

Son estas capacidades de la inteligencia emocional las que se buscan en los responsables de RR. HH. (Recursos Humanos), finanzas, marketing, los directores de información y, por supuesto, los CEO. Como explica el artículo de HBR: «En la actualidad, las empresas necesitan contratar ejecutivos capaces de motivar a plantillas diversas, tecnológicamente avanzadas y globales; que desempeñen el papel de estadistas corporativos, tratando eficazmente con organismos que van desde Gobiernos soberanos hasta ONG influyentes; y que sean capaces de aplicar de manera rápida y eficaz sus habilidades a una nueva empresa».2

Y no se trata tan solo de los ejecutivos de primer nivel: las competencias de la inteligencia emocional son, como señala ese mismo artículo, poco a poco más vitales para todos: cada vez más empleos de todos los niveles requieren «habilidades sociales sumamente desarrolladas». Es más, ese tipo de empleos crece a un ritmo superior al del mercado laboral en general.

Los otros nombres de la inteligencia emocional

Cuando el Conference Board realizó una encuesta mundial entre sus numerosos miembros corporativos sobre las fortalezas que los ejecutivos estaban aprendiendo a desarrollar, las cinco categorías principales formaban parte de la inteligencia emocional (muy por delante, por ejemplo, del pensamiento estratégico y la visión para los negocios).3 Pero estos componentes de la inteligencia emocional se englobaban bajo otros epígrafes, como «liderazgo de equipos y desarrollo del personal», «presencia ejecutiva y habilidades de influencia», «gestión de relaciones» y «afrontar y liderar los cambios». Y, por supuesto, la propia «inteligencia emocional» (aunque no quedaba demasiado claro lo que se quería decir con esta expresión).

Lo que llama la atención en este caso es la denominación de varias habilidades de la inteligencia emocional como si no estuvieran relacionadas con lo que la encuesta denominaba «inteligencia emocional». Esto pone de relieve la dificultad de determinar el grado de interés de una organización en que sus líderes cultiven este conjunto de habilidades. La idea de que la inteligencia emocional es el núcleo de un liderazgo eficaz se ha extendido tanto que el propio término está en todas partes y en ninguna, al menos con la misma denominación.

La implantación de la inteligencia emocional en la cultura de una

compañía puede ser sutil. Las empresas suelen utilizar sus propios términos cuando se refieren a la inteligencia emocional o a sus competencias, por lo que detectar la IE requiere algún tipo de traducción. En ocasiones, los elementos de la IE se han incorporado a la cultura de numerosas organizaciones sin que sus miembros se percaten de ello. Consideramos que esto es un signo de la maduración del concepto de inteligencia emocional, el cual es tan ampliamente aceptado que su valor se da por sentado (como, por ejemplo, el «cuadro de mando integral»). Cuando los ejecutivos escuchan la expresión «inteligencia emocional» o las siglas IE, la respuesta suele ser «Por supuesto», y no «¿De qué se trata?».

Aunque la expresión «inteligencia emocional» se vea absorbida por el lenguaje y el ADN de la compañía, e incluso llegue a desaparecer porque se utilizan otros términos para referirse a ella, el concepto sigue siendo poderoso en el comportamiento de las personas y también en la cultura de la compañía.

En una empresa de construcción, por ejemplo, estas normas están muy arraigadas, aunque apenas se utilizan las palabras «inteligencia emocional». Pero su CEO no lo ve como un problema, porque tal como nos dijo:

–La inteligencia emocional no es una cosa, sino un tipo de comportamiento que se utiliza para alcanzar objetivos empresariales.

Otro ejemplo: una empresa global de consultoría organizativa con una gran consultoría de recursos humanos utiliza la expresión «factores de éxito» para su lista de competencias, la cual se solapa en gran medida con la inteligencia emocional. Las competencias de la lista de factores de éxito se han dispersado ampliamente por empresas de todo el mundo, con los correspondientes cambios terminológicos para adaptarse a las particularidades de la cultura empresarial.

Consideremos ahora otro ejemplo, una descripción de lo que es esencial para «la acción humana productiva» y «el motor subyacente a la verdadera productividad» tanto «en nuestro interior como entre nosotros»: «Una mente más tranquila, abierta y libre de distracciones, un mayor conocimiento de uno mismo y una mayor capacidad de autotransformación, por no mencionar unas pasiones disciplinadas y unas relaciones humanas más sólidas».4 No hace falta demasiada imaginación para interpretar esto como inteligencia emocional disfrazada, es decir, conocimiento de uno mismo, autogestión, empatía y capacidad para relacionarse.

Existen otros términos para referirse a las fortalezas de la inteligencia emocional en el lenguaje de empresas como Google, Merck, Citibank y Cummins. Entre ellos se incluyen la «presencia ejecutiva», que se refiere a la empatía en el sentido de prestar toda la atención a la persona con la que estamos en ese momento, «escuchar a los clientes» –otra aplicación de la empatía– y el «carisma del liderazgo», la capacidad de motivar a las personas a dar lo mejor de sí mismas recordándoles la misión o el propósito compartido. También está «ser un buen coach» y «desarrollar a nuestra gente», colaborando con a otras personas para que desarrollen sus fortalezas en inteligencia emocional. «Ser colaborador», o trabajar en equipo, significa trabajar con los demás hacia un objetivo común. Y, como hemos visto, todos ellos son aspectos de la inteligencia emocional.

Ese artículo de la Harvard Business Review destaca varios ejemplos de lo que se entiende por «habilidades blandas»:

«Habilidades sociales», un conjunto de competencias interpersonales.

«Teoría de la mente», la capacidad de inferir cómo piensan otras personas: una variedad de la empatía cognitiva.

Escuchar y comunicar bien son aspectos de la empatía.

La capacidad de trabajar adecuadamente con un amplio abanico de personas, también en función de la empatía.

Autoconsciencia, que según las investigaciones constituye el fundamento para desarrollar otras fortalezas de la inteligencia emocional, como la autogestión.

Gestión de conflictos, una competencia propia de la IE.

Adaptabilidad o respuesta eficaz ante los imprevistos.

Una vez más, se trata de aptitudes incluidas en el mapa de la IE.

La inteligencia emocional será cada vez más importante para el éxito de una empresa –afirman algunos–, incluso en negocios en los que las tecnologías de procesamiento de la información están extendiendo la automatización. La razón es que «Cuando todos los grandes competidores del mercado utilizan el mismo conjunto de herramientas, los líderes tienen que distinguirse por una gestión superior de las personas que aplican dichas herramientas. Para ello se

requieren comunicadores de primera categoría en todos los aspectos, capaces tanto de diseñar los mensajes adecuados como de transmitirlos con empatía».5

Añádase a esto las tendencias hacia la diversidad y la inclusión y la forma en que los medios de comunicación ponen el punto de mira en los altos ejecutivos, convirtiéndolos en figuras públicas, con lo que el argumento a favor de una mejor IE se torna aún más persuasivo. El lugar de trabajo híbrido debilita los vínculos interpersonales. Tengamos en cuenta también de qué modo el creciente número de fenómenos meteorológicos extremos debidos al cambio climático no solo dificultará nuestras capacidades cognitivas, sino que también aumentará el estrés que todos experimentamos. A lo que hay que sumar que la velocidad de los cambios es cada vez más acusada. Estas tendencias por sí solas abogan por la necesidad de gestionar mejor por medio de la inteligencia emocional nuestros turbulentos sentimientos.

La importancia de la IE para cada uno de nosotros

Yolanda estaba destrozada. Su jefa le había espetado a bocajarro:

–Mira, soy tu jefa. Será mejor que lo entiendas. Y si no puedes, quizá no debieras estar aquí. ¿Estás segura de que quieres seguir con nosotros?

Aunque Yolanda y su jefa no se llevaban bien, ese fue el clímax de su mala química. La ruptura perjudicaba el rendimiento laboral de Yolanda e incluso su sensación de bienestar: pasaba demasiado tiempo tratando de interpretar los deseos de su jefa, por no hablar de ocuparse de sus propias necesidades. Yolanda, desesperada, intentó averiguar cómo mejorar su relación, pero –como ella decía– era «muy difícil saber lo que quería su jefa».

Sin embargo, Yolanda no se dio por vencida. Su primer reto fue controlar sus propias emociones, sobre todo el pánico que experimentaba. Las críticas de su jefa la sumían en una espiral de catastrofismo: su mente pasaba fácilmente de «ella no lo aprueba» a «voy a perder mi trabajo». Así pues, su primer reto consistió en detectar esos pensamientos funestos y encontrar la manera de tranquilizarse.

De algún modo, consiguió hallar una perspectiva tranquila y clara de lo que se le antojaba una catástrofe. Entonces dejó de centrarse en su

propia reacción de pánico para tratar de entender a su jefa: pasó de centrarse en sí misma a hacerlo en la empatía. Poco a poco, fue comprendiendo mejor cómo se sentía su jefa y qué es lo que quería.

–Aprendí a formular más preguntas de forma respetuosa y a tratar de entender lo que pensaba.

El esfuerzo de empatía de Yolanda funcionó. La relación mejoró. Una vez que fue capaz de gestionar con mayor acierto la relación con su jefa, dejó de preocuparse tanto y, en su lugar, encontró formas de anticiparse a lo que demandaba de ella. Terminaron llevándose muy bien, y Yolanda prosperó en su puesto. Su rendimiento se hizo notar en los niveles superiores de la empresa, y Yolanda fue ascendiendo hasta convertirse en alta ejecutiva.

El reto de trabajar día tras día con alguien que nos resulta difícil no es más que uno de los innumerables problemas que encontramos en nuestro trabajo. Muchos de estos problemas se resuelven gestionándonos mejor a nosotros mismos y a las personas con las que trabajamos. Esa es una de las principales razones por las que la inteligencia emocional –la capacidad de percibir, comprender y gestionar con precisión nuestras propias emociones y las de los demás– nos lleva a rendir mejor en el entorno laboral, así como a alcanzar nuestro estado óptimo.

Una de las confusiones más extendidas acerca de cuáles son los ingredientes del estado óptimo se debe a que se pone demasiado énfasis en las fortalezas cognitivas y se incide muy poco en la capacidad emocional. Como ya hemos apuntado, un mejor estado emocional maximiza nuestro rendimiento cognitivo. Pero eso es algo que no siempre resulta evidente.

El gran error del cociente intelectual

Una empresa de biotecnología de Silicon Valley tenía un problema que, paradójicamente, se derivaba de lo que llamaban la «cultura del genio», en la que ganar la partida en el trabajo significaba que cuanto más listo fuese uno, mejor le iría. Sin embargo, la empresa se dio cuenta de que este juego de «yo soy el más listo» generaba una oleada de celos y competitividad, pero no de confianza y cooperación, de manera que invitaron a Dan a explicar a sus altos ejecutivos que lo realmente importante no es solo tener un alto cociente intelectual, sino también inteligencia emocional.

Dan les explicó que, por supuesto, ser inteligente supone una ventaja, pero que también hay que estar motivado, empatizar, trabajar bien en equipo, inspirar a los que dirigimos y ayudarlos a desarrollar más fortalezas en el liderazgo, habilidades, todas ellas, que reflejan nuestra inteligencia emocional.

Es un mensaje que Dan ha transmitido a menudo a las empresas, sobre todo en sectores como tecnología, ingeniería, biotecnología, finanzas y similares, donde ser la persona más inteligente del lugar es sumamente importante, por lo menos según el sistema de creencias operativas de la gente que trabaja en esos sectores. Por ejemplo, un fabricante mundial de teléfonos móviles pidió a Dan que hablara con varios cientos de ingenieros que creían que lo único importante era su cociente intelectual.

La visión estándar de la importancia del CI parte de la base de que el éxito escolar y académico es todo lo que se requiere para triunfar en la vida profesional. Sin embargo, una lectura más matizada reconoce que, a lo largo de toda la carrera, tanto el CI (y otras capacidades cognitivas) como la inteligencia emocional y otras capacidades «no cognitivas» serán decisivas, aunque de manera dispar, en distintos momentos de la carrera profesional.

Por supuesto, la excelencia requiere cierto grado de inteligencia cognitiva, ya sea una destreza tecnológica específica, experiencia empresarial o puro cociente intelectual. Sin embargo, la inteligencia emocional añade poder a cada uno de esos factores; por ejemplo, siendo capaces de convencer a la gente de nuestro punto de vista o, mejor aún, de inspirarlos para que se esfuercen más por un objetivo que también tenga sentido para ellos.

No obstante, aunque tanto el cociente intelectual como la inteligencia emocional sean decisivas para la carrera profesional, lo son de manera distinta. El cociente intelectual es más beneficioso durante los años de estudio, pero a lo largo de la carrera profesional su poder predictivo del éxito disminuye, mientras aumenta la importancia de la inteligencia emocional.

El buen rendimiento en la universidad no garantiza que sobresalgamos en nuestra carrera profesional.6 La correlación entre las notas universitarias y el rendimiento laboral es bastante modesta durante el primer año de trabajo, y disminuye, a medida que se progresa, hasta volverse trivial.7 Cuando se entrevistó a estudiantes de último curso de bachillerato, sometiéndolos a una prueba del cociente intelectual, y luego se les hizo un seguimiento a los treinta y cinco años y de nuevo

a los cincuenta y tres, los economistas de Harvard y el MIT constataron que el cociente intelectual se había sobrevalorado como factor de éxito en la vida adulta.8

Por supuesto, las habilidades cognitivas son importantes. Un CI de 100 es, por definición, intermedio. Se necesita un CI de aproximadamente una desviación estándar por encima de la norma –en torno a 114 o 115– para obtener un título de posgrado como un MBA. Y, en general, no hay duda de que el CI determina en buena medida el rendimiento académico, las universidades y los programas de posgrado a los que se accede, así como el grado de complejidad cognitiva que se es capaz de gestionar, lo que a su vez facilita el acceso a un determinado puesto de trabajo.

Pero una vez logrado ese puesto, se produce un efecto suelo, es decir, todos nuestros compañeros son tan inteligentes como nosotros, y entonces la IE marca la diferencia. La interacción entre los talentos cognitivos y la inteligencia emocional se considera de la siguiente manera: escribir código de software constituye una habilidad puramente cognitiva, mientras que ser un miembro exitoso del equipo que escribe ese tipo de código supone que nuestro éxito depende de la autogestión y de las fortalezas en las relaciones; ser un contable eficaz requiere fortalezas cognitivas, mientras que tratar a nuestros clientes con eficacia exige empatía; ser un médico, dentista, enfermero u otro profesional sanitario competente depende de la inteligencia cognitiva, pero conectar bien con los pacientes para que cumplan lo que les pedimos que hagan requiere inteligencia emocional adicional.

Según señalaba un perplejo –en realidad, indignado– grupo de autores académicos, los libros de texto sobre formación en gestión suelen dedicar el doble de espacio a la inteligencia emocional que al cociente intelectual. Se quejaban de que la capacidad del CI para predecir un rendimiento sobresaliente ha quedado demostrada en innumerables estudios, mientras que la inteligencia emocional no se halla verificada del mismo modo. Por tanto –insinuaban–, ¿no debería la proporción inversa de CI versus IE mejorar la situación?

Un hallazgo muy citado sugiere que un cociente intelectual elevado predice un buen rendimiento en el entorno laboral. Sin embargo, un análisis minucioso de los datos nos indica que este particular puede no ser cierto y que hay mucho margen para otros factores relevantes (incluida, por supuesto, la inteligencia emocional).9

Tanto el cociente intelectual como la inteligencia emocional son importantes en la carrera profesional, pero cada uno de ellos marca la

diferencia en determinados momentos. El cociente intelectual es más beneficioso durante los años de estudio, siendo, con diferencia, el mejor indicador previo de nuestro rendimiento académico. Sin embargo, a lo largo de la carrera profesional, disminuye el poder predictivo del CI para el éxito.

¿Por qué motivo? Porque la persona más inteligente de la sala puede ser un idiota interpersonal. Las estrellas que sobresalen en el trabajo tienen fortalezas en inteligencia emocional. Aunque nuestras capacidades cognitivas importen en gran medida, el talento que podamos tener se ve amplificado por nuestra IE. Así pues, mientras en el pasado tener inteligencia emocional se consideraba algo «bueno», en la actualidad este conjunto de habilidades se ha convertido en un refuerzo esencial de cualquier experiencia que podamos aportar.

La medida más avanzada de las competencias de inteligencia emocional es el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI, por sus siglas en inglés), una evaluación de trescientos sesenta grados de las habilidades personales e interpersonales de cada individuo. El ESCI mide una docena de competencias específicas de la IE que tipifican a los líderes de alto rendimiento (en la segunda parte hemos analizado cada una de estas competencias).

El hecho de que sea una medida de «trescientos sesenta grados» quiere decir que cada persona elige a unos diez evaluadores que la conocen bien y cuyas opiniones respeta; los evaluadores son anónimos, por lo que pueden ser completamente sinceros en su valoración. Esta visión a través de los ojos de los demás supera un sesgo en el conocimiento de uno mismo: las personas son incapaces de valorarse a sí mismas si tienen puntos ciegos en su propio conjunto de habilidades. El enfoque de «trescientos sesenta grados» supone que la persona es vista desde muchos ángulos. Los promedios de todas estas puntuaciones proporcionan un perfil de nuestras fortalezas y debilidades en las competencias clave de la IE, una línea base que, idealmente, podemos utilizar para realizar un seguimiento de nuestro progreso volviendo a realizar el ESCI después de haber recibido formación o coaching en materia de IE.

Hasta ahora, el ESCI se ha utilizado ampliamente, con más de 1,3 millones de evaluadores independientes de las personas objetivo, en casi diez mil organizaciones diferentes de todo el mundo. En un análisis de todos esos datos, de los ciento cincuenta y cinco mil líderes que habían pasado por las evaluaciones del ESCI, solo el 22 % mostraba fortalezas en IE, es decir, en 9 o más de las 12 competencias, según la valoración de quienes trabajaban con ellos.

Aproximadamente, cuatro de cada diez líderes mostraban fortalezas poco significativas en las competencias de la IE.10

Esta brecha en la IE es más importante que nunca. La época actual está creando un nuevo abanico de retos para las empresas, donde las realidades y las exigencias cambian de continuo, confiriendo cada vez más valor a la adaptabilidad. La necesidad de comunicarse eficazmente dentro de la organización, así como con nuestros interlocutores, implica una mayor importancia de la lectura de las emociones tanto en la sala de reuniones como en el mundo en general. Las crisis parecen no tener fin, por lo que la gente valora cada vez más la constancia y la resiliencia en los líderes, es decir, el equilibrio emocional, así como la empatía y el corazón. Y estos, como ya hemos visto, son signos de inteligencia emocional.

Algunos puntos clave: las competencias de la inteligencia emocional se hallan muy extendidas en las empresas, pero pueden ser difíciles de detectar porque son rebautizadas en consonancia con la cultura de cada organización. Como demuestran los talentos específicos que las empresas buscan en sus nuevos empleados, las «habilidades blandas» son cada vez más demandadas. La inteligencia emocional difiere del cociente intelectual y de otras habilidades cognitivas similares. Pero esas habilidades se vuelven más eficaces si la persona les añade la inteligencia emocional, y los datos nos indican que numerosos ejecutivos pueden padecer una brecha cuando se trata de IE.

Sin embargo, como veremos, la ventaja de la IE distingue a los líderes destacados, los equipos estrella e incluso a unidades empresariales completas.

10.

Liderar con inteligencia emocional

La empresa, una firma de ingeniería, prosperó en el pasado, pero ahora había caído en desgracia, lo que provocó despidos y la enorme ansiedad que estos conllevan. La CEO mantenía reuniones semanales con su equipo directivo y, cada semana, los informes financieros eran sombríos. En una ocasión, el director financiero presentó un informe más positivo, que mostraba que las cosas estaban mejorando. Sin embargo, los otros directivos apenas le concedieron importancia: cuando terminó el informe, ya estaban listos para pasar al siguiente punto del orden del día.

Pero la CEO se percató de que, después de escuchar ese informe favorable, se sentía menos ansiosa, incluso más optimista. Al compartir su mejor estado de ánimo con su equipo directivo, les dijo:

–Un momento. Este ha sido un informe estupendo. Las cosas están mejorando. Paremos un par de minutos y hablemos de todas las medidas positivas que hemos estado adoptando para hacer que las cosas cambien.

Y así lo hicieron. Mientras hablaban de cómo habían contribuido a las mejoras, estos altos ejecutivos empezaron a sentirse bien de nuevo; algunos incluso sonreían. Y el ambiente en la sala siguió siendo optimista durante el resto de la reunión. Cuando concluyó el encuentro y los ejecutivos abandonaron la sala de conferencias, los subordinados directos vieron que sus líderes parecían más felices y relajados. Y esos sentimientos positivos se extendieron por doquier.

La CEO había sintonizado con sus propios sentimientos y transmitió a todo el grupo lo que la hacía sentir mejor. Su uso de la inteligencia emocional en ese momento tuvo un impacto positivo en la atmósfera emocional del equipo de alta dirección, y esos buenos sentimientos se difundieron por toda la empresa. Ser sincero con los sentimientos genera autenticidad, lo que a su vez refuerza la confianza en las relaciones.

Cuando los líderes de una organización son capaces de gestionar sus propias emociones y las de las personas con las que se relacionan, la organización y sus miembros se benefician de ello y obtienen mejores

resultados en todos los sentidos. Cuando iniciamos el Consortium, hace más de veinticinco años, había escasas pruebas de lo inmediatamente dicho, pero ahora hay datos sustanciales, extraídos de estudios con cientos de organizaciones, que documentan una amplia gama de beneficios en el caso de que los líderes, los equipos y los empleados encarnen los ingredientes del alto rendimiento: una reflexión colectiva acerca del estado óptimo. Estos beneficios, como hemos visto en el capítulo 2, incluyen: mayor satisfacción en el trabajo y menor rotación, mayor compromiso y moral más elevada, «buena ciudadanía organizativa» y cifras concretas referentes al aumento de beneficios y el crecimiento.

Todo esto empieza en la cima, con el líder. Trabajar para un líder emocionalmente inteligente es liberador; nuestra zona óptima parece más asequible. La gente tiene más días buenos.

IE: la capacidad esencial de liderazgo

Cuando Eric Adams fue elegido alcalde de Nueva York en el año 2021, dijo en repetidas ocasiones que quería que los líderes de su administración fueran «emocionalmente inteligentes».

De hecho, señaló que ese era el «criterio número uno» para seleccionar a sus altos cargos.

–No me hablen de sus títulos en la Ivy League. No me hablen de dónde estudiaron ni de lo importantes que se creen. No me digan lo que van a hacer a causa de sus teorías filosóficas. No me interesa oír hablar de su inteligencia académica. Quiero saber de su inteligencia emocional.1

Cuando Walt Disney Company despidió a su CEO, Bob Chapek, en 2022 y lo sustituyó por el anterior, Bob Iger, una de las razones aducidas fue la falta de don de gentes de Chapek. Según un artículo del New York Times, Chapek parecía evidenciar ausencia de empatía e inteligencia emocional, «lo que se traducía en la imposibilidad para comunicarse o relacionarse con la comunidad creativa de Hollywood».2

La necesidad de la IE en los líderes se tornó patente hace varios años, cuando nuestro colega del Consortium Claudio Fernández-Aráoz, entonces director de una empresa global de investigación de ejecutivos, planteó una pregunta fundamental: ¿por qué ejecutivos que parecen tan aptos para un puesto fracasan una vez que lo consiguen?

Aunque la mayoría de los candidatos encontrados por su empresa para ocupar puestos de alta dirección tenían éxito, unos cuantos eran despedidos. Cuando analizó estos despidos, se dio cuenta de que en todo el mundo –Japón, Alemania, Estados Unidos– el patrón era el mismo: el ejecutivo había sido contratado por sus credenciales en habilidades duras, como experiencia empresarial, pero despedido por un déficit –como perder los estribos con un subordinado directo– en inteligencia emocional y habilidades blandas.

La intuición de Claudio se ha convertido desde entonces en un procedimiento habitual en las organizaciones de todo el mundo. Como señalamos en el capítulo 9, en los anuncios de vacantes para puestos directivos cada vez se demandan, en los nuevos empleados, más «habilidades blandas» que «duras».

Cuando creamos la página web del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO), el tema que más visitas atraía era «El modelo empresarial de la inteligencia emocional». Y no es de extrañar. Ya se trate de una pequeña empresa, de una gran corporación o de una organización sin ánimo de lucro que no suele pensar en términos de «balances», la clave es el rendimiento. Las pruebas confirman que los líderes emocionalmente inteligentes son más eficaces: sus empleados rinden más, se sienten mejor en el trabajo y su organización destaca.

Tomemos como ejemplo un estudio de ejecutivos de una gran organización de servicios públicos.3 Los ejecutivos completaron un test de IE, y sus jefes los calificaban en función de lo bien que «lograban resultados empresariales durante el ejercicio». Los jefes y subordinados de los ejecutivos también los evaluaban según su capacidad de liderazgo. Y el resultado fue que los líderes más inteligentes emocionalmente eran también los más eficaces.

Es más, la ventaja de la IE se mantenía por encima de la personalidad del ejecutivo (por ejemplo, tener un estilo personal extravertido no era importante). Ni siquiera ser inteligente, es decir, tener un cociente intelectual elevado, consigue que un líder sea tan eficaz como si tiene una IE más alta.

Nuestro colega Richard Boyatzis y su equipo de la Universidad Case Western Reserve estudiaron a los altos ejecutivos de una empresa de gestión financiera que supervisaban a los asesores financieros y a sus gerentes.4 Pidieron a los compañeros y subordinados de cada ejecutivo que calificaran al ejecutivo en múltiples dimensiones de la inteligencia emocional. A continuación, analizaron a cuántos nuevos

asesores financieros había contratado cada ejecutivo en los últimos tres años, un indicador clave de la eficacia de los ejecutivos utilizado por la empresa.

A mayor IE del líder, mayor era el número de asesores financieros que contrataba. Una vez más, la capacidad mental general del líder y su perfil en los test de personalidad servían de muy poco para predecir su rendimiento. La inteligencia emocional era la única que suponía una diferencia.

La IE parece importante para los líderes de todo el mundo, incluso en el caso de los párrocos.5 El grupo Boyatzis señala que «los dirigentes pastorales de las parroquias influyen en la vida de las personas y las comunidades… Desde los sermones y la recolecta de fondos hasta el confesionario, deben utilizar la inteligencia emocional para alcanzar objetivos tanto mundanos como religiosos».

La consecuencia es que, cuanto mejor valoradas estaban las competencias emocionales y sociales de los párrocos, mayor satisfacción experimentaban sus feligreses.

La ventaja obtenida por los líderes con un elevado grado de IE parece aplicarse a todos los niveles, desde los altos ejecutivos hasta los obreros. Por ejemplo, en un estudio sobre trabajadores de una refinería de cobre, la inteligencia emocional del supervisor explicaba la mayor parte de las diferencias en el rendimiento de los empleados.6 Consideremos los múltiples factores que influyen en el rendimiento de un trabajador: desde los años de experiencia en el puesto hasta la edad, el nivel educativo, el cociente intelectual o rasgos de personalidad como la diligencia. Ah, y añádase a la mezcla la pura suerte. Pero todos estos factores tan solo explican el 30 % de la diferencia de rendimiento entre los trabajadores. En cambio, el grado de inteligencia emocional de su jefe está relacionado con el 70 % del rendimiento de los empleados. Todo se reduce a la importancia que tiene para un trabajador la relación con su jefe. Si aborrecemos a nuestro jefe, se resiente la capacidad para desempeñar nuestro trabajo; si nos agrada, dicha capacidad se dispara.

Estudios como estos fueron incluidos en un metaanálisis realizado por un grupo multiuniversitario, entre los que se encontraba nuestro colega del Consortium Ronald Humphrey, que agrupó los resultados de una amplia gama de líderes en muchos tipos diferentes de organizaciones.7 Su análisis incluía doce estudios distintos con un total de 2 764 participantes. Sus resultados mostraban que, cuanto mayor era la IE de un líder, mejor era el rendimiento de sus

trabajadores, representando el 25 % de la mejora.

Pensemos en los factores que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo: desde la experiencia laboral hasta la edad, la educación, el cociente intelectual, rasgos como la perseverancia y otros. Así pues, los estadísticos dirían que el hecho de que la IE represente el 25 % tiene un impacto sorprendentemente grande. Los datos recogidos en zonas tan diversas como Asia, Sudamérica y Europa revelan que esto es válido para las culturas de todo el mundo.

Otro metaanálisis se centraba en más de sesenta y cinco mil empresarios de todo tipo de negocios, examinando resultados concretos como el éxito financiero, el crecimiento y el tamaño de la empresa, así como el éxito subjetivo. Pero ser un empresario de éxito depende en gran medida del modo en que esa persona gestiona sus propias emociones y aprovecha sus relaciones. Una vez más, los empresarios con mayor IE obtuvieron mejores resultados en este sentido. Aún más sorprendente era que, al comparar la importancia relativa de la inteligencia emocional y la inteligencia cognitiva, descubrieron que el impacto de la IE era más del doble que el del CI.8

Más allá de la cuenta de resultados

Jessica Andrews, administradora de enfermería en un departamento regional de salud, mantuvo un agrio conflicto con el sheriff local por el trato que recibían las enfermeras que trabajaban en la cárcel. Sin dudarlo, su jefe la defendió, se enfrentó directamente con el sheriff y consiguió que admitiera que se había equivocado.9 Jessica fue una de las personas del estudio de Cary que no se quemó con su trabajo; siguió satisfecha y comprometida durante la siguiente década en el mismo puesto, en buena medida gracias al apoyo que recibía de su jefe.

El caso de Jessica contrasta con el de otra enfermera administradora que dijo que nunca había contado con el apoyo de su jefe:

–Pasado un tiempo sentí que había perdido iniciativa y creatividad y empecé a no sentirme demasiado bien conmigo misma, algo que creo que probablemente se reflejaba en mi trabajo.

Por desgracia, la experiencia de la segunda enfermera es más típica. Una encuesta revelaba que el 75 % de los empleados afirman que la presión de su jefe inmediato constituye el aspecto más estresante de su

trabajo.10

Existe una poderosa razón por la que la inteligencia emocional de un directivo es importante para el rendimiento de sus trabajadores: la relación de un empleado con su jefe es el mejor indicador de la satisfacción laboral, lo que a su vez es un poderoso indicador de la satisfacción vital en general.11 De nuevo, un metaanálisis lo demuestra: al agrupar veinte estudios efectuados con un total de 4 665 empleados, el metaanálisis concluía que aquellos con líderes más inteligentes emocionalmente estaban más satisfechos con su trabajo.12

Pero no solo es importante relación con el jefe: los compañeros laborales también son fundamentales. Es más probable que los empleados se desvivan por ayudar a un compañero –la buena ciudadanía organizativa– cuando sus jefes son más inteligentes emocionalmente.13

Otro indicador procede de la rotación de personal, sobre todo si renuncian los mejores. Un estudio, en el que participaron doscientos sesenta trabajadores de grandes empresas como Dell, Electronic Data Systems, Microsoft e IBM, constataba que, si los empleados trabajaban para un jefe emocionalmente inteligente, era menos probable que buscaran trabajo en otro lugar.14 Cuando los investigadores analizaron más detenidamente lo que ocurría, descubrieron que los directivos no solo creaban tareas laborales más desafiantes, sino que promovían más confianza, mejor comunicación y un mayor sentido de pertenencia para sus trabajadores. Todas estas mejoras del clima emocional hacían que los trabajadores tuvieran menos probabilidades de abandonar.

La idea de que el bienestar de los trabajadores es irrelevante –y que la responsabilidad de los empresarios se limita a ofrecer un sueldo y unas condiciones de trabajo seguras– empezó a cambiar hace décadas. Hoy sabemos que el modo en que se siente la gente en el trabajo es más significativo que nunca. Por ejemplo, el Work Trends Index del año 2022 de Microsoft constató que los trabajadores son más propensos que antes de la pandemia a considerar que su salud y bienestar son más importantes que su trabajo.15

Al principio, los investigadores pensaban que el burnout de los empleados se debía a rasgos de personalidad como el perfeccionismo. Ahora está claro que la relación con el jefe es más decisiva en este sentido. Cuando los líderes gestionan sus propias emociones y proporcionan apoyo empático a otros –como el jefe de Jessica Andrews, que la defendió ante el sheriff–, los empleados toleran altos

niveles de estrés sin llegar a quemarse. Como nos dijo cierto ejecutivo:

–Parte de mi trabajo consiste en proteger a mi gente de las locuras de los estamentos superiores de la organización.

Cuando los empleados de la división tecnológica de un gran centro médico completaron, durante dos semanas, una encuesta diaria en la que se les preguntaba por su bienestar actual, los resultados mostraron que los grupos de empleados que tenían directivos empáticos experimentaban niveles medios más bajos de problemas somáticos como dolores de cabeza y malestar estomacal. Los empleados que padecían estas molestias físicas sufrían más, resintiéndose su progreso en el trabajo.16

Por su parte, los investigadores europeos revisaron la investigación sobre el impacto del estilo de liderazgo en el bienestar de los empleados, descubrieron que el estrés del líder disminuía el apoyo, la consideración y el empoderamiento que mostraban las personas a las que dirigía. Por el contrario, los estilos de liderazgo que reflejan mayor inteligencia emocional tienen un impacto positivo tanto en los niveles de estrés experimentados por los empleados como en su estado emocional.17 Por ejemplo, un estudio llevado a cabo con atletas y sus entrenadores reveló que cuando el agotamiento emocional era elevado en los entrenadores, también lo era en sus atletas; estos entrenadores agotados tendían a utilizar un estilo autoritario y, en consecuencia, eran menos propensos a elogiar, mostrar empatía y utilizar una comunicación eficaz.18 En un grupo de directivos que trabajaban para un minorista de alimentación durante un periodo de reestructuración empresarial, los empleados de los directivos que utilizaban un estilo de liderazgo más comprensivo declararon sentir menos estrés y estar más satisfechos con el trabajo que desempeñaban.19

Líderes y trabajo emocional

El director de un departamento de protección de menores se despertó una mañana para enterarse de que una madre que había sido su clienta había asesinado a su hijo durante la noche y luego se había suicidado. Fue el incidente más horrible con el que él o cualquiera de sus empleados se habían encontrado jamás. Mientras se vestía para ir a trabajar, se centró en la tarea más importante que tenía entre manos, que era dejar de lado sus propios sentimientos durante las siguientes horas y centrarse en ayudar al personal a procesar los suyos.

Este incidente incurre directamente en una de las tareas más costosas de liderazgo. Con demasiada frecuencia, la tarea del líder consiste en proyectar una perspectiva esperanzadora en tiempos de desánimo para la empresa, o en mantener el optimismo incluso cuando alberga dudas sobre el rumbo estratégico de la compañía.

Esto requiere inevitablemente un mínimo de actuación, reprimir algunos sentimientos y proyectar otros ante el mundo. Los sociólogos llevan mucho tiempo estudiando este tipo de actuación en el lugar de trabajo como si se tratase de «trabajo emocional», es decir, gestionar los propios sentimientos para cumplir las expectativas de la función desempeñada en el entorno laboral. Si bien esta investigación se ha centrado a menudo en los retos emocionales a los que se enfrentan los trabajadores de primera línea –por ejemplo, «atender con una sonrisa» incluso a clientes maleducados–, el liderazgo también exige gestionar ese tipo de sentimientos.

Una de las razones por las que los líderes deben llevar a cabo una labor emocional reside en que los sentimientos son contagiosos en los miembros del grupo, y más aún si proceden del líder.20 A medida que el estado de ánimo del líder se vuelve más positivo, también lo hace el de los miembros, mejorando su rendimiento. Si el líder está de mal humor, esa negatividad se extiende por el equipo, con lo que también se resiente su productividad. Teniendo en cuenta este contagio emocional, es natural que la gente conceda más importancia y preste más atención a la persona más poderosa del grupo. Esta regla empírica se aplica desde el CEO y los altos cargos de cualquier organización hasta los equipos y los líderes que trabajan en primera línea.

En la actualidad, más que en el pasado, se pide a los líderes que, sin perder de vista los resultados, lleven a cabo tareas emocionales, como ser sensibles al modo en que las exigencias del trabajo afectan a la salud mental y física de los empleados. Este requerimiento de compasión y sensibilidad no solo se aplica a la forma en que se relacionan con los miembros de su equipo, sino también a cómo se relacionan consigo mismos. La carga emocional para los líderes conlleva un coste: el riesgo de burnout o de padecer problemas de salud, por no hablar del impacto en su propia productividad. Las exigencias del trabajo emocional desempeñan un papel oculto en la elevada rotación de los puestos directivos.

Los líderes son víctimas de un estereotipo según el cual deben ser «fuertes», por lo que muchas veces son reacios a mostrar el lado de sí mismos que alberga dudas, ansiedades o frustraciones, todo lo cual les haría parecer «débiles». Esto es aún más cierto en el caso de los líderes

que son mujeres o personas de color, quienes saben que, a la vez que son modelos de conducta para los de su propio grupo, deben esforzarse más que sus compañeros para obtener el mismo reconocimiento que ellos.21 Las investigaciones revelan que, en algunas situaciones, las mujeres y las personas de color son castigadas por sus expresar emociones, mientras que los hombres blancos no corren la misma suerte.22

Sin embargo, existe una complicación en este sentido: las investigaciones también indican que un líder dispuesto a admitir sus debilidades humanas es más propenso a darse cuenta de las necesidades emocionales de sus subordinados y a atenderlas.23 Ser capaz de admitir las propias limitaciones emocionales hace que los demás se sientan seguros a la hora de sacar a la luz las suyas.

El requerimiento de liderazgo en la labor emocional implica ser consciente de las propias emociones para gestionarlas mejor, así como sintonizar con las emociones de quienes nos rodean y utilizar adecuadamente esas relaciones. En resumen, esto refuerza el argumento a favor de potenciar la inteligencia emocional en los líderes. Este refuerzo los protegería de los costes del trabajo emocional, que van desde la soledad y el cinismo hasta la disminución de su propio rendimiento, por no hablar de los problemas emocionales y relacionados con la salud.

Tomemos, por ejemplo, la carga que supone, para los líderes, reprimir los propios sentimientos y fingir una actitud positiva que ellos mismos no sienten. Esta supresión interna, según reconoce ahora la psicología, disminuye la capacidad de autocontrol, lo que se traduce en ataques a los empleados o comentarios groseros. Para gestionar la confusión interna, algunos recurren al alcohol o expresan su negatividad en casa, cuando en realidad tiene su origen en el trabajo.

Las escuelas de negocios hacen poco o nada por preparar a los MBA (Máster en Administración y Dirección de Empresas) para gestionar esta carga emocional. Las organizaciones, por otra parte, pueden intervenir creando un espacio seguro para los líderes donde expresen libremente sus emociones, es decir, donde «esté bien no estar bien». Un experimento demuestra que reunirse periódicamente con otros compañeros para ventilar problemas personales y profesionales en un entorno confidencial no solo alivia la presión emocional, sino que incrementa la inteligencia emocional de los participantes.24 En general, conseguir que los líderes mejoren su inteligencia emocional les proporciona un conjunto de habilidades que les permite afrontar mejor el reto del trabajo emocional. La inteligencia emocional es más

decisiva entre los líderes cuyo cargo exige que gestionen adecuadamente tanto sus propias emociones como las de las personas con las que trabajan.25

En un artículo de la Harvard Business Review en el que se subraya la creciente demanda de este tipo de trabajo emocional en los líderes, se insta a las organizaciones a facilitar que los ejecutivos y directivos gestionen mejor su dimensión emocional.26 No podemos sino aplaudir la idea.

Liderar durante las crisis

James era vicepresidente sénior de una gran empresa de seguros de asistencia sanitaria. En un momento dado, uno de los grupos de su organización atravesó una época muy complicada. El responsable habitual del grupo tuvo que solicitar la baja médica mientras su negocio se sometía a una intensa revisión reguladora. James se dio cuenta de que «la gente tenía bastante pánico» y que él debía que mostrarse «cordial e inspirador» para ayudarlos a superarlo.

James quería estar cerca para tranquilizarlos y guiarlos durante la crisis, pero su oficina habitual estaba situada a unos dos kilómetros de donde se encontraba el grupo, de manera que trasladó temporalmente su base de operaciones a una sala de conferencias en la sede del grupo.

Más allá de su tranquilizadora presencia física, James también ayudó al grupo controlando sus propios sentimientos. Sabía que si entraba en pánico y se agobiaba, la gente se asustaría más y se sentiría más o menos del siguiente modo:

–«Dios mío, este tipo es el jefe del jefe, y si viene aquí, pero no puede ayudarnos, estamos metidos en un buen lío». De manera que sentía que tenía que demostrarles que, si bien no era la situación ideal, a veces estas cosas pasaban y que yo creía que estábamos a la altura.

Y no le faltaba razón, puesto que el grupo consiguió superar esas difíciles semanas y afrontar con éxito la revisión.

El impacto que tiene el líder sobre sus empleados es más importante en momentos de crisis. Como en el caso de James, es entonces cuando se pone realmente a prueba la inteligencia emocional del líder.27

Pensemos, por ejemplo, en los sentimientos de la gente durante la reestructuración de un gran hospital en la provincia canadiense de Alberta, que provocó grandes trastornos.28 Las enfermeras, junto con los pacientes, se llevaron la peor parte. Investigadores de la Universidad de Alberta encuestaron a más de seis mil enfermeras especializadas en cuidados intensivos en hospitales de la provincia.29 Las enfermeras que trabajaban para jefes que utilizaban un estilo emocionalmente inteligente mostraron un agotamiento emocional y unos síntomas psicosomáticos significativamente menores, así como mejor salud emocional.

De hecho, las enfermeras que trabajaban para líderes emocionalmente inteligentes señalaron que su salud emocional había mejorado durante el último año, mientras que las enfermeras con un liderazgo más disonante dijeron que su salud emocional había empeorado en el mismo periodo. Las enfermeras con líderes emocionalmente más inteligentes también declararon una mayor colaboración en el grupo de trabajo y más trabajo en equipo con los médicos, así como una mayor satisfacción con la supervisión y con sus tareas. Las enfermeras con líderes que no utilizaban la inteligencia emocional declararon tres veces más incidentes acerca de necesidades insatisfechas relacionadas con la atención al paciente.

Así pues, hay profesiones cuyo trabajo consiste en gestionar crisis. Por ejemplo, los «oficiales de equipos de incidentes», que dirigen las unidades de bomberos que luchan contra los incendios más graves de Estados Unidos. Cuando Richard Boyatzis y su grupo compararon a oficiales destacados con otros de nivel medio, descubrieron que existen siete competencias emocionales y sociales que diferencian a ambos grupos. Las más importantes son el equilibrio emocional y la resiliencia, la capacidad de adaptación a circunstancias difíciles, la empatía con los demás, la eficacia como entrenador o mentor y el liderazgo inspirador.30

Liderazgo: todo es cuestión de influencia

Dorothy, presidenta de una pequeña agencia de servicios sociales sin ánimo de lucro, tenía previsto hablar en una reunión con posibles voluntarios celebrada el día antes de que la operaran de cáncer de mama.

–Era lo último que quería hacer –comentó posteriormente–, sobre todo porque no soy una persona demasiado extravertida. Pero cuando me

dirigí a ellos y empecé a hablarles de las familias a las que atendemos y de las necesidades de nuestros clientes, vi que asentían y decían cosas en voz baja como, «De eso se trata» o «Eso suena muy bien». Lo mismo ocurrió cuando hablé en la junta.

Dorothy se dio cuenta de que esas reuniones personales, especialmente cuando mediaba una historia conmovedora, hacían que la gente se comprometiera más. Tal como ella lo expresa de nuevo:

–Es muy importante compartir mi entusiasmo, mis emociones y mi sentido de la urgencia hacia los demás. Mi energía y mi entusiasmo animan a los otros.

Esta influencia personal es la base del liderazgo fuerte. Esto requiere habilidad para utilizar las propias emociones a la hora de influir en los demás. Por ejemplo, sentirse triste y expresarlo ayuda a los líderes a consolar a quienes han sufrido una pérdida.31

Como señalaba Carole Robin, profesora de un popular curso sobre dinámicas interpersonales en la Stanford Business School:

–Hay una generación de líderes, los que podrían ser los líderes realmente prometedores del futuro, que han descubierto que, de hecho, es prácticamente imposible inspirar realmente a la gente en ausencia de sentimientos.32

Sin embargo, aunque es útil que los líderes expresen sus sentimientos abiertamente, deben hacerlo con habilidad. En cualquier ambiente de trabajo las normas determinan qué emociones son «expresables», con qué intensidad deben manifestarse y en qué momentos. Cuando los líderes infringen esas normas, reciben efectos adversos en sus empleados y en su eficacia. Las normas también afectan a quién puede exteriorizar determinadas emociones: por ejemplo, los hombres que ejercen el liderazgo se «salen con la suya» expresando abiertamente su ira, mientras que las mujeres suelen ser juzgadas de manera negativa por lo mismo.

Aun así, quieran o no, los líderes sienten emociones. Intentar reprimir esas emociones o evitar manifestarlas daña la credibilidad y la influencia del líder. También surte el mismo efecto el intento torpe de expresar una emoción «apropiada» que el líder no siente realmente. Aquí es donde la IE es especialmente importante, contribuyendo a que los líderes comuniquen sus sentimientos no solo con naturalidad, sino ajustándose a las normas del entorno.

Por ejemplo, Aaron, CEO de una gran empresa de construcción, era el

segundo al mando cuando, en una importante reunión, su predecesor se desplomó repentinamente y murió de un ataque al corazón. Aaron estaba muy unido a su jefe y sintió profundamente la pérdida.

Esa misma noche, hizo saber a los empleados que estaba bien que ellos sintiesen lo mismo que él. Fue al hotel donde se había celebrado la reunión y habló con la gente que había allí. Luego se dirigió a toda la empresa diciendo:

–Mi mensaje fue el siguiente: «Olvídense hoy del trabajo; hemos perdido a alguien que es como de nuestra familia, nuestro amigo… Si de verdad quieren a alguien de su familia, les sugiero que se lo digan hoy mismo, porque ninguno de nosotros sabe cuándo llegará su hora».

Esas palabras, y la forma en que Aaron las expresó, ayudaron a todos.

Aaron manifestó sus sentimientos muy poco después del suceso. Pero quizá algunos líderes necesiten esperar a estar más serenos antes de decir lo que sienten. Y eso es humano.

El jefe tóxico

El CEO de un gran hospital que tenía un gran problema de burnout del personal, y el departamento de RR. HH. del hospital, habían pedido a Cary que impartiera un programa de formación para ayudar a sus directivos.

Cuando el CEO le preguntó qué habían hecho durante la última sesión, Cary respondió que habían hablado de la importancia de hacer saber al personal que eran valorados y que sus contribuciones eran importantes.

–No lo creo –replicó el CEO, consternado–. Los adultos deben trabajar duro sin ser alabados por ello. Les pagan por desempeñar su trabajo. Y esa debería ser toda la recompensa que necesitan.

Tras escuchar al CEO decir esas palabras, Cary entendió mejor por qué el hospital tenía un gran problema de burnout del personal.

El impacto negativo de un jefe tóxico afecta a todos los niveles. Un estudio efectuado con 693 jugadores y 57 entrenadores de la NBA analizaba el estilo del entrenador y el rendimiento de los jugadores durante dos temporadas. Se evaluó el «liderazgo abusivo» y la agresividad de los entrenadores, así como el rendimiento de los

jugadores a partir de medidas concretas como el número de faltas personales y canastas anotadas. Tener un entrenador abusivo aumentaba las faltas y disminuía los puntos anotados, incluso en temporadas posteriores.33

Los empleados recuerdan más fácilmente los momentos en que el jefe ha sido grosero o se ha enfadado con ellos que cuando ha sido agradable. Ese sesgo de negatividad de la memoria tal vez sea una de las razones por las que el estudio de la Harvard Business School sobre los días buenos descubrió que los acontecimientos negativos tienen un impacto más poderoso que los positivos en el modo en que se siente alguien (y por tanto, como hemos visto, en lo bien que desempeña su trabajo). Por ese motivo, los directivos deben reducir las molestias ocasionadas a sus empleados siempre que puedan.

Parece que nuestro cerebro está más predispuesto a recordar las cosas que van mal en la vida que los acontecimientos que nos hacen sentir bien, quizá porque la supervivencia evolutiva nos obliga a pensar en cómo gestionaremos las emergencias o contratiempos la próxima vez que se presenten.34 La consecuencia es que un niño recuerda mejor las veces que su padre le ha gritado que los momentos de afecto que han pasado juntos. Pensemos en el modo en que hablamos con nuestros seres queridos. Cuando los niños nos hacen sentir frustrados –o lo hace nuestra pareja o cónyuge–, ¿les gritamos debido a nuestra frustración? Los sentimientos que transmitimos con nuestro tono de voz ayudan o perjudican a la otra persona, aumentando o disminuyendo su estrés.

Dado que prestamos gran atención a lo que hace y dice nuestro jefe, esa persona tiene gran impacto en el modo en que nos sentimos. Numerosos estudios confirman lo que cada uno de nosotros ya sabe en su corazón: una interacción grosera, desconsiderada e incívica con nuestro jefe despierta oleadas desastrosas en nuestro campo emocional. Los malos jefes reducen nuestro compromiso con lo que hacemos, nuestra satisfacción mientras lo hacemos y nuestro estado mental general.35

De igual modo, un jefe que sabe estimularnos –que nos trata con civismo, respeto y cortesía, por ejemplo– aumenta la satisfacción con el trabajo, así como el compromiso con la organización, impulsando nuestro rendimiento.36

Todo esto significa que los jefes deben tener cuidado a la hora de proferir críticas, porque estas son sentidas con mucha más fuerza que los elogios. Cuando el jefe emite su opinión, es posible que no se

percate de que lo que él cree que es una reprimenda leve es percibido por el empleado como si fuesen gritos.

De qué modo los líderes potencian su inteligencia emocional

Karen, directora de distrito de una gran empresa de servicios alimentarios, se quedó atónita cuando una de sus camareras se quejó a la Occupational Health and Safety Administración (OSHA) de que las prácticas de la empresa no eran seguras. El primer impulso de Karen fue «retorcerle el pescuezo».

Pero, en lugar de ello, adoptó una mentalidad abierta de investigación. De entrada, determinó que sus prácticas eran correctas. A continuación, empezó a estudiar qué podía haber enfadado tanto a la camarera como para arremeter contra la empresa. Habló con el supervisor de la empleada, observó cómo trabajaba y se sentó a hablar con ella.

En lugar de enfrentarse airadamente a la empleada, enfocó la sesión como una manera de saber más sobre lo que ocurría en la vida de la camarera. Aunque al principio esta se resistió, gracias a la escucha empática y a las amables preguntas de Karen, la camarera empezó a hablar del cáncer de su marido y de los problemas que tenían con la atención sanitaria que recibía.

Karen fue más que comprensiva: ayudó a su empleada a orientarse en el sistema sanitario. El estrés y el enfado de la camarera desaparecieron, y la OSHA no encontró prueba alguna de prácticas perjudiciales.

Esta historia salió a la luz cuando Cary y su colega Cornelia Roche pidieron a entrenadores ejecutivos veteranos, altos ejecutivos de RR. HH. y psicólogos organizacionales que identificaran a líderes destacados que fueran especialmente hábiles en el uso de la inteligencia emocional.37 Muchos de los líderes desplegaban de modo muy similar las competencias de este tipo de inteligencia.

Una táctica común consistía simplemente en considerar de qué modo sus acciones afectaban emocionalmente a otras personas, un acto tanto de autoconsciencia como de empatía. Por ejemplo, Rita, vicepresidenta sénior de Recursos Humanos de una gran empresa de tecnología médica, reaccionó cuando se hizo patente que la empresa

no iba a alcanzar los objetivos de rendimiento fijados por la dirección. En el pasado, los altos cargos de la empresa se concedían primas a pesar de los malos resultados, mientras que los empleados de niveles inferiores veían cómo desaparecían sus primas.

Sin embargo, Rita fue consciente de que eso tenía un terrible impacto emocional en los empleados. Afortunadamente, logró convencer a los demás altos directivos y al consejo de administración de que excluyeran al grupo de alta dirección de la bolsa de primas y, en su lugar, concedieran primas discrecionales a los empleados que se lo mereciesen.

Veamos cómo utilizó Rita la IE. Desde el principio se mostró empática, percibiendo cómo una mala decisión extendía oleadas de malos sentimientos por el tejido de la organización. Aunque, en ocasiones, es complicado saber de qué modo una decisión o acción concreta repercutirá en otras personas, siempre podemos sintonizar con nosotros mismos para ver qué nos parece lo que hacen los demás.

He aquí una táctica para desarrollar un radar más preciso a este respecto: pensemos en un momento en el que lo que las acciones de otra persona nos hicieron sentir mal. Preguntémonos qué fue en concreto lo que nos hizo sentir mal: ¿el tono de voz? ¿El lenguaje corporal? ¿Las palabras dichas u omitidas? ¿Qué sentimientos provocó en nosotros o en los demás presentes? ¿Cuál fue nuestra respuesta? Por último, si pudiéramos cambiarnos con esa persona, ¿qué habríamos hecho de manera distinta?

Ahora repetimos la misma situación con un momento real en el que alguien nos haya hecho sentir bien. De ese modo es como queremos ser.

Otro enfoque: pensar de manera diferente

El director de operaciones de una gran empresa siderúrgica, a quien llamaremos Stanley, comentó que, cada vez que un empleado le planteaba un problema especialmente difícil y empezaba a sentir que subía su nivel de estrés, se recordaba a sí mismo: «El mundo es un lugar caótico. Nueve de cada diez personas que pasan por mi puerta tienen un problema. Suele ser demasiado simple pensar que todos los problemas se deben a que una persona mete la pata o a que su error se debe sencillamente a la incompetencia o la negligencia. El mundo es más complicado que eso».

Stanley estaba cambiando su propia perspectiva, una táctica que muchos líderes de alto rendimiento consideran eficaz. Esta competencia de autogestión les facilita recuperar su propio equilibrio emocional, para pensar con más claridad y actuar con más calma.

Otro ejemplo: cuando Rodney, el jefe de una gran empresa de construcción, cometía un error costoso, se decía:

–De acuerdo. No te castigues. No vas a hacerlo todo bien.

Rodney se recordaba a sí mismo que, en su trabajo, tomar decisiones es como la media de bateo en el béisbol:

–No tienes que batear todos los días. No vas a acertar todas las veces. Cometemos errores.

Según un estudio sobre líderes de alto rendimiento, otra táctica útil de la IE para la autogestión emocional es adoptar una actitud de «investigación».38 Podemos agudizar nuestra capacidad para ello mediante un sencillo ejercicio mental. Pensemos en un dilema real, del trabajo o de nuestra vida personal, que entrañe una carga emocional para nosotros. Sin corregir lo que escribamos, escribimos todo lo que nos venga a la mente sobre lo que creemos que sucede. Pensemos qué hace que la otra persona (o personas) actúe de esa manera. Luego nos preguntamos: «¿Estoy provocándoles de algún modo?». Si la respuesta es afirmativa, volvemos a preguntarnos: «¿Qué estoy haciendo?». Y luego: «¿Qué más está sucediendo?».

El objetivo no es «resolver» el problema, sino simplemente ampliar la perspectiva, ampliar la consciencia emocional y la comprensión de la situación sopesando distintos puntos de vista.

Ponerse en el lugar de los demás

Todos tenemos nuestras propias narrativas privadas, los dramas y escenarios que sostienen nuestra identidad. Estos «espectáculos» personales definen quiénes creemos que somos y cómo queremos que nos vean. Por eso, ser capaz de percibir la visión que otra persona tiene de sí misma significa que un líder posee gran empatía.

Buena parte de la inteligencia emocional del líder se reduce a la empatía. Amy, directora de una guardería, mantiene a menudo duras conversaciones con los padres en torno al mal comportamiento de sus

hijos. Amy intenta ser empática y no juzgar pensando en sus propias experiencias como madre de un niño pequeño.

–Soy madre –explica–. Recuerdo las veces en que la maestra de preescolar me llama para hablar de mi hija y la sensación que tengo.

Ponerse en el lugar de los padres facilita que Amy comprenda lo difícil que es para los padres escuchar, sobre todo cuando el problema es su hijo.

La «escucha activa» allana el camino en esos momentos difíciles. Podemos practicar esta habilidad con un compañero de aprendizaje, alguien al que conozcamos bien y con quien nos sintamos cómodos. Le pedimos que nos cuente algo del trabajo o de casa que le haya hecho sentirse feliz, triste, ansioso o enfadado. Mientras nos lo cuenta, nos concentramos en lo que nos dice.

Para ayudarnos a comprender mejor, utilizamos indicaciones como:

¿Cómo era para usted? Cuénteme más.

¿Qué le pasaba cuando ocurrió eso?

¿Qué sintió o pensó al respecto?

¿Qué podría no saber otra persona sobre esta situación?

¿Qué opina al respecto?

¿Qué más puede decirme?

Tras escuchar a la otra persona, le repetimos con nuestras propias palabras lo que hemos escuchado y le pedimos que nos diga si hemos entendido bien o si hay algo que hemos pasado por alto. Permitimos que nos explique lo que hemos entendido mal o bien. Después, dejamos que la conversación fluya con naturalidad. He aquí algunos puntos clave sobre la IE de los líderes. Tener determinadas fortalezas en inteligencia emocional –especialmente en autoconsciencia y empatía– aumenta el impacto positivo de cualquier líder. Los líderes que son más abiertos respecto de sus propios sus sentimientos son considerados más auténticos, lo que genera confianza en sus relaciones. Los estudios revelan que quienes trabajan para líderes con un alto nivel de IE tendrán una mayor satisfacción laboral, un mejor rendimiento y se sentirán más satisfechos y comprometidos con su

tarea, todo lo cual contribuye a los beneficios y el crecimiento.

Por otra parte, los líderes tóxicos –los que tienen una baja IE– obtienen peores resultados en estos mismos parámetros. El liderazgo implica trabajo emocional, el cual tal vez resulte agotador. Sin embargo, hay muchas formas de mejorar la IE del líder, como, por ejemplo, ser más resiliente emocionalmente.

La conclusión es que los líderes emocionalmente inteligentes influyen enormemente en el bienestar y el rendimiento de los otros, llevándolos a su zona óptima. Los líderes aumentan aún más su impacto si desarrollan y fomentan la inteligencia emocional de los demás. Pensemos ahora en lo que eso supone para cualquier equipo.

11.

Equipos emocionalmente inteligentes

El Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO) comenzó en el año 1996 como un grupo de nueve personas que se reunían cada pocos meses para aprender más acerca del por entonces nuevo concepto de la IE. Todos ellos tenían áreas de especialización relevantes, pero no estaban de acuerdo en todo. Había tensión en el ambiente, y los miembros del grupo tenían mucho cuidado de no alterar la paz.

Entonces, el progreso se estancó. Como el grupo no conseguía grandes logros, uno de los miembros sugirió que nos tomásemos un tiempo para analizar cuál era el fallo. Aunque no fue un debate fácil, a la postre el grupo desarrolló una serie de pautas de interacción –normas– diseñadas para incrementar la productividad de las reuniones.

Una de las normas era la siguiente: «Todos, y no solo el presidente, deben contribuir a mantener el rumbo si nos desviamos, facilitar las aportaciones del grupo y plantear preguntas sobre nuestros procedimientos». Eso significaba, por ejemplo, pedir al grupo que aclarase hacia dónde se dirigía, ofrecer resúmenes de los temas que se debatían para asegurarse de que se tenía una comprensión compartida de estos, así como identificar las áreas en las que había diferencias de comprensión. Otra norma era «utilizar buenas dotes de escucha». Pero quizá la más importante era que, al principio de cada reunión, el grupo debía repasar todas las normas para recordar cómo actuar.

A partir de ese momento, el grupo prosperó, completando varios proyectos de investigación, libros y artículos. A pesar del alto nivel de exigencia, el Consortium se ha convertido en una red con más de cien miembros en todo el mundo.

El ejemplo de CREIO muestra una realidad muy reveladora acerca de los equipos. Aunque los miembros estudiaron la competencia emocional durante muchos años y habían asesorado y entrenado a otros sobre el modo de gestionar y utilizar ese tipo de competencia, no pudieron lograr un rendimiento óptimo hasta que abordaron la manera en que trabajaban juntos como grupo. En última instancia, el problema no era ningún individuo del grupo, sino las pautas de interacción. Una vez que los miembros del equipo desarrollaron

nuevas normas grupales (pautas acordadas para interactuar), se produjo un importante cambio para mejor.

Aunque son imprescindibles muchos meses de formación y práctica continuas para aumentar la IE de cada individuo, el equipo puede llegar a ser notablemente más inteligente desde el punto de vista emocional en una sola reunión mediante la toma de consciencia compartida de cómo interactúan los miembros y, a continuación, cambiando las normas que rigen esas interacciones. Por supuesto, el cambio no se producirá en una sola reunión, sino que también serán imprescindibles autoconsciencia, feedback y práctica continuas. Algunos miembros del equipo tal vez requieran colaboración adicional para gestionar sus propias emociones y relacionarse con los demás. Sin embargo, si el proceso de cambio se centra en el equipo, este tiene lugar a menudo con mayor rapidez y fuerza.

La exigencia de colaboración y trabajo en equipo nunca ha sido tan importante. Según una encuesta de HBR Pulse, el 89 % de los directivos de empresas consideran que la colaboración y el trabajo en equipo son «fundamentales para su estrategia de productividad e innovación».1 Cuando los equipos rinden al máximo, el impacto en los resultados de la organización es enorme. Un informe de Gallup sobre el entorno laboral revela que los equipos comprometidos son entre un 14 % y un 18 % más productivos que los equipos con escaso compromiso. El estudio de Gallup también pone de manifiesto que los equipos poco comprometidos experimentan tasas de rotación entre un 18 % y un 43 % superiores a los equipos con mayor compromiso.2 Y no olvidemos que los costes de sustituir a un empleado son en ocasiones mucho mayores que el salario de esa persona.

Otras investigaciones ponen de relieve que, si los equipos no funcionan bien, el impacto es devastador. Cuando Nichelle Carpenter y sus colegas de la Universidad de Rutgers examinaron docenas de estudios y descubrieron que los equipos con mayores niveles de comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo –como holgazanería, acoso y retrasos– mostraban una menor satisfacción del cliente y beneficios más reducidos.3

Luego, debemos tener en cuenta, para bien o para mal, el impacto del líder del equipo. La investigación subraya la existencia de un poderoso vínculo entre la autoconsciencia del líder del equipo y el clima emocional general del grupo.4 Utilizando el ESCI para evaluar al líder, los datos revelan que una baja autoconsciencia de este predice un ambiente negativo en el grupo que dirige. Si el jefe tiene escasa autoconsciencia emocional, es muy probable que el equipo haga poco

por apoyar el rendimiento. Por el contrario, tener un jefe con una excelente autoconsciencia significa que hay más probabilidades de que nos encontremos en nuestro estado óptimo la mayor parte del tiempo.

¿Cómo se consigue la excelencia de un equipo?

Los ingenieros de software de Google pensaban que sabían lo que hacía grande a un equipo. Como afirma un refrán japonés: «Todos somos más listos que cualquiera de nosotros». Por lo tanto, pongamos a un grupo de personas realmente inteligentes en una habitación y desarrollarán productos brillantes, ¿verdad?

Lo sentimos, pero eso no es cierto. Al fin y al cabo, Google lleva mucho tiempo contratando solo a los más brillantes. Así pues, para averiguar qué hacía que algunos equipos fueran excelentes y otros no tanto, los empleados de Google recopilaron datos de aproximadamente doscientos equipos. Algunos de estos equipos procedían de ingeniería, y otros, de ventas, y había una mezcla de equipos de alto y bajo rendimiento.5

Los investigadores de Google recopilaron datos sobre cada aspecto de los equipos en los que reparaban ellos y otros investigadores: quién formaba parte de los equipos tenía características como cargos, niveles y ubicación, y rasgos de personalidad como introversión y diligencia. También analizaron la dinámica grupal de los equipos preguntando a sus miembros si estaban de acuerdo con afirmaciones del tipo: «Me siento seguro expresando opiniones divergentes ante mi equipo».

A la postre, salió a relucir que los factores más importantes tenían más relación con la forma en que los miembros del equipo trabajaban juntos que con quién formaba parte del equipo. El elemento más decisivo era, «con diferencia», la seguridad psicológica. En otras palabras, los miembros de estos equipos se sentían seguros para asumir riesgos sin que sus compañeros los consideraran perturbadores o, peor aún en el contexto de Google, ignorantes o incompetentes.

En un equipo con un alto grado de seguridad psicológica, los compañeros confían en que ninguna persona del equipo avergonzará o penalizará a otros por admitir un error, formular una pregunta o proponer una nueva idea.6 Los miembros de los equipos con un alto nivel de seguridad psicológica son más proclives a aprovechar las diversas ideas propuestas por los demás. Estos equipos psicológicamente seguros generan más ingresos y reciben la

calificación de eficaces «el doble de veces por parte de los ejecutivos».7

Google también descubrió que la claridad, otro importante factor de predicción de la eficacia del grupo, parece estar relacionada con la seguridad psicológica. La claridad es importante porque, cuando los miembros del grupo no comprenden lo que se espera de ellos y cuáles son los objetivos del grupo, es menos probable que se sientan seguros.

Por su parte, el cociente intelectual no era tan decisivo; la inteligencia cognitiva media de los miembros del equipo o su experiencia previa se hallan entre los predictores más débiles (por supuesto, puede producirse un «efecto suelo» en lo que concierne al cociente intelectual: Google se enorgullece de contratar a personas con un elevado cociente intelectual). Los rasgos de personalidad de los miembros también importaban poco, sino que lo más decisivo era lo que hacía el líder para generar seguridad psicológica en el grupo.

El sentido de pertenencia

¿Sentimos que pertenecemos a nuestro equipo? ¿Es como una familia para nosotros? Son preguntas clave que nos indican otra puerta de acceso a la sensación de seguridad psicológica.

–La seguridad es maravillosa, pero aun así la gente puede contenerse –afirma Vanessa Druskat, miembro del Consortium, que lleva años estudiando y asesorando a equipos–. No quieren molestar a los demás. Pero lo que es más importante, no están dispuestos a revelar sus mejores secretos. Cuanto más se asciende en la jerarquía, más se aferran las personas a la información. Tal vez sea lo que los convierte en estrellas, ¿no es cierto? Así que pueden pensar: «Si comparto esto con el equipo, ya no será mío». Y el conocimiento es poder en la economía del conocimiento.

En opinión de Druskat, el reto consiste en encontrar la manera de consolidar el suficiente grado de seguridad en el equipo para que sus miembros no oculten información crucial. Aquí es donde entra en juego el sentido de pertenencia, como manera de crear un clima de seguridad psicológica:

–La pertenencia hace que nos abramos –concluye Druskat.

A medida que los miembros del equipo empiezan a compartir más sus

necesidades y emociones, aumenta la sensación de seguridad psicológica, lo que conduce a un sentido de pertenencia cada vez mayor.

Según Druskat, cuando los miembros del grupo comparten el sentido de pertenencia, se sienten más confiados para expresar sus opiniones, comunican con mayor libertad las ideas y contribuyen de manera más plena. El sentimiento de pertenencia favorece la colaboración eficaz que todas las organizaciones consideran el sello distintivo de los equipos de alto rendimiento. Y lo que es más, ese sentido de «pertenencia» hace que la gente se sienta bien siendo miembro del equipo y que colaboren más unos con otros.

Hay signos sutiles de pertenencia a los que los miembros del equipo pueden prestar atención y que indican quién pertenece o no al grupo. Según Druskat, suelen ser movimientos no verbales que no necesariamente se expresan con palabras. Por ejemplo, uno de los más poderosos se produce cuando alguien nos mira con recelo o frunce el ceño. Si sentimos que alguien nos desaprueba, asumimos fácilmente que la desaprobación es generalizada, es decir, que nos ven como si no perteneciéramos al equipo.

Cuando formamos parte de un grupo, buscamos inconscientemente –y es probable que de manera constante– señales de aprobación (o de lo contrario), que consideramos un indicador de nuestra pertenencia a este. Por muy seguros que nos sintamos de nosotros mismos, en un grupo la seguridad viene dada por señales periódicas de que importamos, de que valemos y de que somos miembros importantes.

Esas señales pueden ser tan sencillas como que todo el mundo preste atención o tome notas mientras hablamos, o que alguien se muestre de acuerdo con lo que decimos. Al carecer de esa seguridad, nos mantenemos en guardia, autocensuramos lo que decimos y nos abstenemos de adoptar posiciones arriesgadas. Aunque se podría suponer que, cuando la gente se siente excluida, intenta congraciarse con los demás, Druskat ha descubierto que esta sensación de sentirse excluido hace que la persona trate de encajar al principio, pero a la larga conduce a comportamientos negativos: arrebatos emocionales, enfado, interrupción, tono de voz demasiado elevado; todos ellos signos –en su opinión– de que la persona quiere recuperar su sentido de pertenencia.

La pandemia del COVID-19 no ha facilitado el hecho de cultivar ese sentido de pertenencia. Druskat considera que es más difícil desarrollar seguridad psicológica y sentido de pertenencia cuando se

omiten buena parte de los aspectos no verbales; por ejemplo, cuando una reunión es digital en lugar de presencial.

–Las reuniones virtuales –ha descubierto– no son lo mismo. No se consigue la misma resonancia emocional que se obtiene cuando estamos cara a cara. No sentimos que formamos parte de algo.

Esa puede ser una de las razones por las que muchas personas que, durante la pandemia, trabajaban desde casa han encontrado gratificante volver a trabajar en persona, por lo menos parte del tiempo.

Mayor que la suma de las partes

Mucho antes de que Google estudiara a sus mejores equipos, Vanessa Druskat emprendió un estudio similar. Accedió a una gran empresa de fabricación formada por trescientos equipos y, al igual que los investigadores de Google, empezó identificando qué equipos eran los mejores. Se fijó en medidas concretas de rendimiento, pero también preguntó a los altos mandos y se establecieron grupos de discusión con miembros de los equipos: «¿Quiénes son los mejores?». A continuación, Druskat se centró en los equipos que, según sus medidas, estaban en el 10 % superior. Druskat entrevistó de manera exhaustiva a los miembros de esos equipos para determinar qué los diferenciaba de los demás.

Pero Druskat no se detuvo en esa primera empresa. Ella y Steve Wolff estudiaron otras empresas utilizando el mismo método. Por ejemplo, identificaron a los mejores equipos de desarrollo de fármacos de Johnson & Johnson y a los de una fábrica de fibras de poliéster, tratando de determinar qué les hacía destacar.8 Después de repetir este proceso en varias empresas, empezó a emerger una imagen.

Druskat y Wolff descubrieron que los mejores equipos desarrollan pautas de interacción consensuadas, es decir, normas que crean un entorno emocional positivo. Una de ellas, por ejemplo, genera una sensación de seguridad psicológica y confianza entre los miembros del equipo, pero hay muchas más. La clave para crear un equipo con alto rendimiento son las normas para el conocimiento y la regulación de las emociones tanto en el seno del grupo como fuera de él, descubriendo que estas normas predecían hasta un 30 % del valor añadido de estos equipos excepcionales. Esta ventaja competitiva –concluyeron– se explica por la inteligencia emocional en el ámbito

grupal.

Druskat y Wolff identificaron varios niveles de dichas normas en un modelo de inteligencia emocional de equipo.9 Su mapa de la IE colectiva de los equipos de alto rendimiento enumera tres «conjuntos de normas» esenciales. Los mejores equipos tienen normas relacionadas con esos tres grupos.

El primer grupo de normas tiene que ver con la autoconsciencia del grupo, el fundamento del modo en que los miembros del equipo se cuidan mutuamente. Este tipo de normas permiten que el grupo saque a relucir y comprenda «las necesidades, perspectivas, habilidades y emociones de sus miembros».

–Para que los equipos funcionen óptimamente –apunta Druskat–, sus miembros deben hablar de sus propias necesidades, hablar de sí mismos y hablar del equipo. Y, si bien esto no se puede hacer todo el tiempo, hay que llevarlo a cabo periódicamente.

Una manera de conseguirlo, por ejemplo, es que los grupos hablen al principio de cada reunión para que todos sepan cómo se sienten los demás. Este sencillo ejercicio permite incrementar la autoconsciencia del grupo. Los miembros mencionan una preocupación que tengan o algo que hayan hecho de lo que se sientan orgullosos, todo lo cual brinda a los demás miembros del equipo una idea más clara de cada uno de ellos.

Otras normas de la IE a nivel de equipo están relacionadas con el funcionamiento del grupo: la manera en que los miembros del equipo aprenden acerca del propio equipo y construyen la autoconsciencia en torno al equipo, incluida la forma en que el equipo se gestiona a sí mismo. Este equivalente de autoconsciencia a nivel grupal significa que el equipo «es consciente de cómo funciona, de sus estados de ánimo colectivos, recabando información que le permita evaluar si actúan correctamente».

Por ejemplo, un equipo de Hewlett-Packard aplicó la norma de «comprensión interpersonal». Estaban formando de manera cruzada a sus miembros para que cualquiera pudiera sustituir a un compañero ausente. Pero uno de los miembros se resistía porque le angustiaba aprender nuevas habilidades. Por fortuna, el equipo se dio cuenta desde el principio de que, en lugar de enfadarse, era importante comprender el comportamiento de sus miembros cuando algo no iba bien. De ese modo, hicieron un esfuerzo especial para proporcionar apoyo adicional al miembro ansioso. Cobrar consciencia de los

sentimientos ajenos se convirtió en una norma muy útil para este equipo.

Las normas relativas al alto rendimiento también incluyen la gestión grupal de los miembros, el equivalente a nivel de equipo de la autogestión individual. Este conjunto de normas implica que los miembros demuestren que se preocupan por los demás. Técnicamente, esto puede percibirse en «el grado en que el grupo trata con respeto a sus miembros, los apoya, intenta entender su perspectiva y valida sus esfuerzos».

Por otra parte, del mismo modo que la autogestión individual incluye abordar las propias emociones perturbadoras, desde el punto de vista del grupo eso significa enfrentarse a algún miembro que transgreda las normas del grupo o socave su eficacia. Esta «confrontación» puede hacerse de forma liviana, simplemente recordando a la persona la norma que está violando.

Por ejemplo, en Ideo, la consultora de innovación, si se interrumpe a alguien en una reunión entre determinados grupos, todos lanzan pequeños peluches. Es una forma divertida de reforzar una norma básica implícita: se debe escuchar a los demás, para que la gente termine lo que tiene que decir. Preocuparse por los otros y enfrentarse a los miembros que incumplen las reglas van de la mano.

Luego tenemos las normas que fortalecen la autogestión del grupo, en las que este «anticipa los problemas y toma medidas para prevenirlos, además de asumir la responsabilidad y trabajar duro para afrontar los retos». La primera reunión de CREIO, descrita al principio de este capítulo, es un ejemplo de ello. Cuando las cosas no iban bien, nos detuvimos y dedicamos un tiempo a hablar de lo que sucedía, lo que condujo a la creación de un conjunto de normas a las que nos hemos atenido durante más de veinticinco años.

Otro conjunto de normas en los equipos de alto rendimiento se refiere al modo en que el grupo se relaciona con otras unidades de su organización, un equivalente a nivel colectivo de la gestión de las relaciones. Este tipo de reglas facilita que el grupo comprenda mejor a los colaboradores del equipo y establezca relaciones positivas con ellos.

Aunque el ambiente interno de los equipos es importante, para ser eficaces también necesitan tener una visión del exterior. Este tercer conjunto de normas puede considerarse como un tipo de conocimiento organizativo a nivel grupal. El grupo intenta comprender las

preocupaciones de otras secciones de la organización, cómo afectan a su propio funcionamiento y cómo contribuye todo ello a los objetivos generales de la organización. Uno de los resultados de esta comprensión sería, por ejemplo, hacer un favor a otro grupo –como proponerlo para un premio– para fomentar las relaciones con él.

El equipo de una empresa manufacturera decidió que necesitaba fabricar durante tres meses más un determinado producto para salir adelante. Desafortunadamente, esto significó que otro equipo cuyo proceso de trabajo estaba más adelantado se viese desbordado por el exceso de existencias. Cuando el equipo en apuros intentó explicar el problema al primer equipo, los miembros de este equipo se molestaron. Creían que adelantarse al calendario les hacía parecer mejores, y no hicieron ningún esfuerzo por comprender al otro equipo y colaborar con él. En este caso, la falta de una norma para tender la mano y comprender de qué modo otra parte de la organización se veía perjudicada afectó a la productividad de toda una línea de producción de la empresa.

Saber qué es lo que necesitan otros grupos influye directamente en la manera en que un equipo gestiona su relación con ellos. Los equipos de alto rendimiento son proactivos y establecen relaciones con otros grupos que influyen de algún modo en su rendimiento; por ejemplo, proporcionándoles recursos. En palabras de Druskat:

–Se trata de entender a nuestros interlocutores y de fortalecer las relaciones con ellos. A menudo, este es el trabajo del líder del equipo, porque tendemos a pensar que el líder es el gestor de los límites y que hace todo lo posible para restablecer la situación. Pero lo que hemos descubierto es que, en los mejores equipos, esto es algo que hace la totalidad del equipo.

Una forma en que los equipos de alto rendimiento lo demostraron fue asignando a determinados miembros la función de «embajadores» que contribuyesen a establecer buenas relaciones con partes interesadas importantes de la organización. De este modo, se estrechan los lazos con grupos a los que, en el futuro, el equipo podría tener que pedir ayuda o solicitar recursos.

–No esperemos a que acudan a nosotros –observa Druskat–. Hay que adelantarse y entablar buenas relaciones con ellos. Así pues, aportarán recursos cuando nos hagan falta.

Las normas grupales de la IE son algo más que un tipo ideal. Druskat y colegas las utilizan a modo de mapa en el desarrollo práctico de estas

fortalezas en todo tipo de equipos.10

Equipos con IE

Vanessa Druskat ha descubierto que, al colaborar con los equipos para que cobren consciencia de las normas de la IE colectivamente, sus miembros mejoran las habilidades de autogestión, empatía y relación. Druskat denomina «IE de equipo» a esta vía que permite reforzar las habilidades de la inteligencia emocional, utilizando la dinámica del grupo para desarrollar las competencias de la IE de cada uno de sus miembros.11

Con este método, Druskat plasma su investigación de manera pragmática, ayudando a los equipos a crear los hábitos colectivos que favorecen que sus interacciones sean más inteligentes desde el punto de vista social y emocional, y por tanto también más productivas. El primer paso consiste en una encuesta metódica a los miembros del equipo (que responden anónimamente) acerca de las normas del grupo, con preguntas como: «¿Todos los miembros del equipo intentan entenderse?». Aquí es donde el equipo necesita crear mejores hábitos colectivos.

A continuación, los datos se comparten con todo el grupo, que los debate y decide qué deben hacer para mejorar. El equipo establece por dónde empezar a cambiar las normas, eligiendo normalmente tres o cuatro en las que trabajar de entrada. Y, lo que es más importante, los propios miembros del equipo deciden de qué modo convertir en norma la mejor forma de trabajar en colaboración.

Druskat señala que, hoy en día, la gente está muy presionada por el tiempo y puede permanecer muy poco como miembro de un equipo concreto, por lo que en ocasiones transcurren meses hasta que el nuevo hábito se convierte en norma. Según ella, valorar la IE y dedicar suficiente tiempo y esfuerzo al cambio depende en buena medida del líder del equipo. Druskat y colegas han contribuido a desarrollar normas de IE en equipos de sectores tan diversos como el militar, empresas energéticas, hospitales, bancos y servicios financieros, universidades, empresas tecnológicas y actividades minoristas. Son muchas las empresas que miden el rendimiento de sus equipos por el porcentaje de objetivos organizativos alcanzados. En un caso análogo, Druskat evaluó a equipos de Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) que trabajaban en distintos proyectos, descubriendo que la mayor IE grupal de esos equipos se

correlacionaba con lo bien que su facultad calificaba el proyecto.12

Una prueba más rigurosa

El modelo de Druskat y Wolff de inteligencia emocional colectiva en grupos de alto rendimiento se deriva de su trabajo práctico con una amplia variedad de equipos. Sin embargo, no dieron el siguiente paso en la metodología científica: la experimentación. En la investigación de Anita Woolley, profesora de psicología de la Universidad Carnegie Mellon, encontramos una prueba más rigurosa de la hipótesis de Druskat de que la inteligencia emocional a nivel colectivo propicia un rendimiento elevado. Junto a colegas del MIT y del Union College, estudió a cientos de personas que trabajaban en grupos formados por entre dos y cinco personas para identificar los factores que mejor predicen la eficacia del grupo.13

Al igual que en el caso de Google, los investigadores supusieron inicialmente que la inteligencia cognitiva media de los miembros de un grupo predeciría su eficacia. Pero el equipo de Woolley descubrió que la correlación entre la inteligencia media del grupo y su competencia a la hora de resolver puzles era débil: un grupo de personas con un cociente intelectual muy alto no era necesariamente más eficaz.

Los mejores predictores del rendimiento elevado se ubicaban en el ámbito de la inteligencia emocional: la sensibilidad social de los miembros del grupo, la igualdad en la distribución de los turnos de palabra y (quizá sorprendentemente) la proporción de mujeres presentes. En otras palabras, los mejores grupos eran aquellos en los que los miembros obtenían puntuaciones más elevadas en su sensibilidad a las emociones y necesidades de los demás miembros y respetaban los turnos al tomar la palabra, de modo que todos los miembros hacían su aportación, quizá en parte debido a que había más mujeres que hombres. (Si en investigaciones posteriores se duplica esta ratio de sexos, será un dato incuestionable para que las organizaciones encuentren mejores soluciones para la cuestión de la equidad).

Aunque el estudio de Woolley no medía la seguridad psicológica, los resultados nos indican que esta constituye un factor subyacente fundamental. Cuando los miembros del grupo son sensibles a los sentimientos y necesidades ajenas, es probable que actúen de manera que todos se sientan más seguros. Si todos los miembros pueden

hablar –incluso los que tienden a contenerse por miedo a ser rechazados–, se produce un mayor nivel de seguridad psicológica en el seno del grupo.

Lo que parece ocurrir en los equipos altamente eficaces es un «ciclo virtuoso» en el que las normas grupales contribuyen a promover una mayor seguridad psicológica, y esta, a su vez, se ve reforzada por dichas normas. Por ejemplo, se disuade a los miembros dominantes de rechazar a los demás, lo que permite que otros que podrían contenerse sean más propensos a expresar sus opiniones. Los grupos en los que todos se sienten libres de contribuir son los que tienen más probabilidades de encontrar las mejores soluciones.

Los factores que favorecen la seguridad psicológica en el seno del grupo –como el sentido de pertenencia, la sensibilidad social de sus miembros y la igualdad en la distribución de los turnos de conversación– nos remiten siempre a la inteligencia emocional colectiva. Si la mayoría de los miembros del equipo experimentan un sentido de pertenencia, reconocen cuándo es seguro compartir más sobre sí mismos. Saber hacerlo de modo constructivo anima a los demás a hacer lo mismo, con lo que prosperan la seguridad psicológica y el sentido de pertenencia. La inteligencia emocional también facilita que los miembros del equipo sean sensibles a cómo se sienten los demás y a la razón por la que se sienten de ese modo. La IE implica que ejercen una mejor autogestión, creando el espacio adecuado que permite a todos contribuir y no solo a unos pocos individuos dominantes.

Woolley y su equipo encontraron algún apoyo concreto a este vínculo con la inteligencia emocional. Hicieron que los participantes en su estudio realizaran la prueba de «leer la mente a través de la mirada», donde tenían que describir lo que pensaban o sentían personas cuyos rostros aparecían fotografiados. Los miembros de los equipos más eficaces obtuvieron puntuaciones más elevadas en esta prueba de empatía, mientras que los de los equipos menos eficientes alcanzaron puntuaciones inferiores.14

Numerosos estudios en torno al impacto de la inteligencia emocional de un equipo están basados en la IE media de sus miembros o bien en la IE del líder. Sin embargo, los investigadores ponen de relieve que la cultura del equipo –la suma total de sus normas– influye más en el comportamiento que las actitudes o las personalidades individuales. Dado que la cultura del equipo se reduce a las normas del grupo, esto nos habla una vez más de la importancia crucial de la IE colectiva.

Son varios los estudios que identifican la relación existente entre la inteligencia emocional y la eficacia del equipo. Por ejemplo, un estudio de grupos de trabajo a gran escala en centrales hidroeléctricas constató una asociación positiva entre la IE colectiva del equipo y su rendimiento.15 Un estudio similar pone de relieve que los directores de proyectos obtenían mejores resultados cuando aportaban más IE a su trabajo; la IE también propiciaba un mayor compromiso.16 En la gestión de proyectos complejos, los líderes utilizan su IE para impulsar el rendimiento del grupo, recurriendo a habilidades relacionales como la gestión de conflictos y la influencia en el modo en que los miembros actúan entre sí y en el trabajo hacia objetivos comunes.

La investigación revela que la IE grupal tiene beneficios prácticos. Por ejemplo, un estudio de equipos realizado en una organización militar descubrió que la IE grupal estaba relacionada con un menor desperdicio de materias primas, menos accidentes y un mayor porcentaje de objetivos cumplidos.17 También parece existir una clara interacción entre el grado de IE de los miembros del equipo y el rendimiento general del grupo, puesto que los miembros emocionalmente inteligentes mejoran la cooperación, la comunicación y el establecimiento de objetivos.18

Diversidad, equidad e inclusión

Una empresa de ingeniería tenía, al menos a primera vista, un buen historial en materia de diversidad, igualdad e inclusión. Contrataban el mismo número de mujeres que de hombres ingenieros, lo que no era nada despreciable teniendo en cuenta que el número de mujeres que se licenciaban en ingeniería era mucho menor.19 Pero un análisis más detallado reveló que las mujeres no recibían los mismos ascensos y abandonaban la empresa en un número significativamente mayor. Asimismo, los afroamericanos también se marchaban el triple de la media. Aunque las cifras de contratación de la empresa parecían inmejorables, estas otras medidas revelaban de hecho una historia de fracaso.

La lucha por aumentar la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en el lugar de trabajo se ha prolongado durante décadas. El movimiento DEI se basa en la premisa de que la diversidad numérica no es suficiente para lograr un entorno laboral óptimo. Contratar a más mujeres y personas de color no garantiza que reciban un trato justo ni que se conviertan en miembros realmente aceptados de su grupo de trabajo. La diversidad forzada, según la cual la empresa

contrata a miembros de grupos minoritarios para cumplir una cuota, es contraproducente psicológicamente: muchas veces las personas contratadas temen no estar realmente cualificadas, mientras que sus compañeros de trabajo pueden resentirse por el hecho de que hayan sido contratados de entrada.

Por otra parte, el sentido de pertenencia crea una atmósfera que genera inclusión y respeto por la diversidad. El mensaje es: «somos bienvenidos y los demás se alegran de que estemos aquí». Ese mensaje se transmite con más intensidad entre los compañeros de trabajo con los que más nos relacionamos, ya sean compañeros de oficina o de equipo.

Pensemos ahora en lo contrario: cómo es tener la sensación de que no pertenecemos al lugar donde pasamos unas ocho horas cada día. En ese caso, estamos siempre a la defensiva, retraídos, temerosos de expresar libremente nuestros sentimientos. En resumen, nuestro lugar de trabajo no nos parece un espacio seguro. Mucho más sano es un entorno laboral en el que todos sienten que pertenecen a él.

Por desgracia, numerosos intentos de promover una mayor inclusión e igualdad terminan en fracaso.20 Parte del problema es que la participación obligatoria provoca resentimiento y resistencia desde el principio. Los programas de formación también ponen a veces a los hombres blancos «a prueba», lo que provoca una reacción que, en lugar de mejorar la situación, no hace sino empeorarla.

En palabras del autor de una carta publicada en el New York Times, «culpabilizar a los blancos –o a cualquier grupo históricamente privilegiado– no sirve para desarrollar los resultados de la DEI».21 Y añade: «La formación en DEI debería contribuir a que las personas exploren y comprendan con sinceridad las actitudes y creencias personales e interpersonales que, a su vez, facilitan que modifiquemos nuestro compromiso cultural e institucionalmente». Aunque los talleres sobre diversidad son muy variados, nuestra sensación es que una iniciativa DEI se vería facilitada por la inteligencia emocional en acción, especialmente la empatía y las habilidades de equipo.

La investigación también indica que, por sí sola, la formación en DEI tiene un alcance limitado. También es imprescindible adoptar en la organización medidas concretas sobre los problemas relacionados con la inclusión y la igualdad. Robert Livingston, de la Kennedy School de Harvard, ha descubierto que las organizaciones con más éxito «diagnostican sus problemas específicos con la diversidad, la equidad y la inclusión y proponen estrategias concretas para resolverlos»,22

como programas de tutoría para minorías.

Volvamos ahora a la empresa de ingeniería de la que hablábamos. El CEO pensaba que podían hacerlo mejor en lo que respecta a la DEI, por lo que su vicepresidente de diversidad e inclusión invitó a un colega externo de confianza para que le ayudara a desarrollar un programa de DEI basado en la inteligencia emocional.

El programa comenzaba con media jornada solo para sus siete vicepresidentes principales, centrándose en un ejercicio que ponía de manifiesto que cada uno de ellos se había visto excluido en algún momento de su vida. El ejercicio comenzó con una serie de preguntas, como: «¿Ha experimentado que alguien haga suposiciones sobre usted por su aspecto, su manera de hablar u alguna otra cosa?». Uno de los participantes, un hombre de Texas, dijo al grupo:

–En cuanto la gente escucha mi acento, me restan veinte puntos de cociente intelectual.

Tras comprobar que todos ellos habían experimentado de algún modo la exclusión y los prejuicios y recordaban cómo se sintieron, se los entrenó en una metodología desarrollada por Stephen Kelner, miembro del Consortium, diseñada para potenciar la empatía en cuestiones de inclusión y exclusión, explorando las historias de los demás con preguntas neutras de tipo: «¿Qué es lo que sentía? ¿En qué pensaba?».23

A continuación, se les proponía que utilizasen esta metodología estructurada en conversaciones individuales con subordinados directos, miembros de su equipo y otras personas. Las preguntas neutras reducían la inquietud de los ejecutivos a la hora de indagar en temas delicados. Cuando informaron sobre el desarrollo de las entrevistas, las reacciones fueron, entre otras: «Me ha cambiado la vida» y «Ha sido un momento de inspiración para ambos».

Y lo que es más importante, estos ejecutivos comprobaron que mostrar interés por temas delicados tenía un efecto positivo tanto para ellos como para la otra persona: evidenciar empatía los acercaba entre sí. En cuanto a la DEI, los ejecutivos se sintieron más preparados para afrontar abiertamente ese tipo de cuestiones.

De entrada, aprendieron a explorar con inteligencia emocional temas delicados, evidenciando empatía al tiempo que mantenían a raya sus propias reacciones y reforzaban las conexiones interpersonales. Esto les hizo confiar en que disponían de una caja de herramientas

relacionadas con las «habilidades blandas» que, a medida que surgiesen las cuestiones, podían utilizar en áreas –como la diversidad y la inclusión– que, de otro modo, serían demasiado arriesgadas. Además, su propia experiencia con los prejuicios creaba una motivación implícita para actuar cuando se suscitaban este tipo de cuestiones.

En el momento en que el antiguo CEO se jubiló dos años después del inicio del programa y el nuevo CEO lo desmanteló, los miembros del comité siguieron abogando por la inclusión y la equidad. Uno de los momentos más dramáticos se produjo cuando un miembro de este equipo de alta dirección se levantó en una reunión de las veinticinco personas más importantes de la empresa y dijo:

–Pensaba que sabía lo suficiente sobre diversidad e inclusión. Pero hay cosas que no veía. Hay cosas que no escuchaba. Y tenemos que abordarlo.

El círculo de aprendizaje

Bill era el problema. Todos los demás miembros del equipo trabajaban bien juntos. Se escuchaban unos a otros, se aseguraban de no avasallar en las discusiones e intentaban no presumir. Sin embargo, Bill no trabajaba bien en equipo. Fanfarroneaba, trataba de dominar en las discusiones y era obstinado. Peor aún, hacía comentarios despectivos sobre los demás. Pero también era inteligente, trabajaba duro y siempre cumplía o superaba sus objetivos. Sin embargo, su actitud disruptiva y crítica en las reuniones de equipo afectaba al rendimiento de los demás miembros, tornándolos mucho menos productivos.

Un miembro del Consortium presentó el «problema de Bill» con la esperanza de que los demás asistentes a la reunión aportaran ideas para hacer frente a sus continuas interrupciones. Una de las ideas se basaba en el formato de normas que CREIO consideraba útiles: desarrollar unas «reglas de compromiso» del grupo sobre el comportamiento de los asistentes y revisarlas al principio de cada reunión hasta que todos las asimilasen.

Otra sugerencia útil consistía en asegurarse de que una de esas normas de compromiso abordase cómo debía responder la gente cada vez que alguien hacía o decía algo perturbador. Una buena forma de conseguirlo, por ejemplo, sería decir: «Esto es lo que veo que haces, y este es el impacto que tiene».

Y una tercera sugerencia: ayudar a los miembros del grupo a conocerse a un nivel más profundo y significativo. Uno de los participantes en la reunión de CREIO señaló una forma de conseguirlo que había funcionado bien en su propia empresa:

–Llegamos a conocer los valores de los demás procurando que cada persona identifique sus cinco valores principales y los comparta con el grupo. Una vez que nos conocemos de ese modo, nos concedemos más margen. También podemos retarnos unos a otros de manera más provechosa, llamándoles la atención si actúan en contra de su propio sistema de valores.

Ese debate en la reunión de CREIO es un buen ejemplo de «círculo de aprendizaje», un grupo cuyos miembros se reúnen periódicamente para aprender unos de otros. Es algo similar al experimento en el que participaron directivos y ejecutivos de varias empresas de la zona de Chicago constituyendo pequeños grupos que se reunían con una periodicidad mensual. Cada grupo estaba formado por nueve directivos o ejecutivos de distintas empresas, con un moderador cualificado y un manual en el que se explicaban las reglas del juego, es decir, las normas de las reuniones.

Las normas pretendían crear un entorno seguro y fomentar hábitos positivos de interacción social. Algunas de estas normas eran: mantener la confidencialidad, escuchar atentamente, no dar consejos, no atacar ni hacer declaraciones denigrantes sobre los demás y volver a tomar la palabra solo después de que todo el mundo hubiese hablado una vez.

Cada mes, alguno de los miembros presentaba su «principal problema o preocupación en el momento actual», junto con información sobre el entorno y la historia de ese miembro. Los demás miembros del grupo debían escuchar atentamente y no formular pregunta alguna hasta que terminase la exposición, momento en el que los participantes planteaban cuestiones aclaratorias, pero en ningún caso ofrecían consejos. Una vez finalizada la fase de preguntas, los miembros compartían sus experiencias personales con problemas similares.

El proceso del círculo de aprendizaje terminaba entonces, a menos que el ponente recabara consejo. Si el ponente solicitaba orientación, los miembros disponían de un minuto para decir lo que harían si estuvieran en la misma situación, utilizando para ello tan solo frases en las que se empleaba el pronombre «yo» y evitando frases del tipo «tú deberías».

Durante el segundo año del programa, los miembros exponían, además de sus propias preocupaciones o dificultades personales, los problemas relacionados con la empresa. También se les proporcionó una lista de los «siete hábitos de la IE», con la instrucción de que practicaran un hábito cada mes, como «practicar la buena escucha» y «hacer el esfuerzo cada día de felicitar a alguien sinceramente».

La recompensa derivada de seguir estas normas de inteligencia emocional fue que, al cabo de dos años, los líderes empresariales que participaron en el círculo de aprendizaje mostraban un incremento significativo de la inteligencia emocional, según una medida de trescientos sesenta grados, mientras que el grupo de control asignado al azar no mostró ningún cambio.24

En resumidas cuentas: los miembros de un grupo que modela la IE en sus normas ven aumentada su IE personal por el mero hecho de participar, sin tener que comprometerse necesariamente en un programa explícitamente concebido para potenciar la inteligencia emocional.

Incluso los enfoques virtuales contribuyen al mejor funcionamiento de los equipos. Un grupo ubicado en España desarrolló un programa de formación online basado en Druskat y el modelo de IE en equipo de Wolff. Los grupos que recibieron formación en este sentido obtuvieron mejores resultados en las tareas de resolución de problemas que el grupo de control.25

Google ha experimentado con talleres para equipos en los que los formadores proponen escenarios donde los comportamientos mejoran o reducen la seguridad psicológica. Los escenarios son representados para hacerlos especialmente vívidos. E incluso estos equipos imaginarios, con mayor seguridad psicológica, potencian su efecto en la vida real.26

El mero hecho de proporcionar al equipo una nueva norma puede, en ocasiones, suponer una gran diferencia. En un caso, un consultor que trabajaba con un equipo ofreció al grupo una técnica para ayudarlos a proporcionarse mutuamente feedback constructivo de manera sensible y cariñosa, haciéndoles empezar diciendo: «Tengo un regalo que quisiera hacer». Vanessa Druskat ayudó a otro equipo a fomentar el sentido de pertenencia entre los miembros adoptando esta norma: «Desconectar los teléfonos cada vez que hable alguien del grupo, sin importar quién sea». Tengamos en cuenta también un experimento efectuado en una planta de hospital con pacientes graves, muchos de los cuales fallecían tras un largo periodo de tratamiento. Durante ese

periodo, el personal médico entablaba amistad con muchos de los pacientes, lo que hacía especialmente dolorosa su muerte. Cuando se enseñó a los equipos de estas salas a hablar de sus problemas y a encontrar sus propias soluciones, gestionaron mejor el estrés.27

Algunos puntos que conviene recordar sobre los equipos: el rendimiento del equipo depende en buena medida de la forma en que interactúan los miembros del grupo, es decir, de sus normas. En Google se observó que los equipos con mejores resultados tenían una fuerte sensación de «seguridad psicológica», es decir, que sus miembros sentían que «pertenecían al grupo». Esta sensación de seguridad refleja una norma de la autoconsciencia colectiva en la que están ausentes los juicios críticos, uno de los diferentes principios de la IE constatados entre los equipos de mayor rendimiento. Las normas de la IE del equipo son paralelas a las que caracterizan a los individuos con una IE elevada, si bien operan grupalmente. Existen muchos métodos para ayudar a un equipo a mejorar su IE colectiva. Una señal de ello es un ambiente positivo que fomente la diversidad y la inclusión.

Al igual que la cultura del equipo depende de la suma de las normas que siguen sus miembros, lo mismo ocurre con las organizaciones en su conjunto. Y todo empieza con la formación.

12.

La formación en IE que funciona

Todo el mundo sabía que Jerry era idiota. Le habían contratado como vicepresidente ejecutivo por su excelente trayectoria en la mejora de los resultados de la empresa en la que trabajaba anteriormente. Sin embargo, sus subordinados directos lo veían como un monstruo: se enfadaba con la gente, les avergonzaba públicamente y era distante y frío. Peor aún, no tenía ni la menor idea de que todo eso fuese negativo.

¿Podría su empresa haber evitado un problema como el de Jerry? Encontrar la manera de evaluar la IE de las personas se está convirtiendo en el santo grial, porque permitiría a las empresas contratar solo a personas con una IE poderosa. ¿Qué nos parecería someter a un potencial empleado o ascendido a un test de inteligencia emocional? Pero cuidado con lo que compramos: la IE no se puede evaluar fácilmente.

En primer lugar, Jerry no reconoce sus defectos. Este tipo de personas se califican alegremente a sí mismas como poseedoras de un alto nivel de IE, aunque los que las rodean perciban fallos evidentes. Por consiguiente, para calibrar realmente la IE de una persona es imprescindible escuchar a quienes habitualmente interactúan con ella, aunque solo sea por el peligro de autoengaño que conlleva el autodiagnóstico. Por ejemplo, los estudios demuestran que los individuos con escaso conocimiento de sí mismos obtienen malos resultados en las competencias de la IE, ¡aunque no lo saben!

Jamie Dimon, presidente y consejero delegado de JPMorgan Chase, propone un enfoque más intuitivo. Según él, debemos preguntarnos: «¿Querríamos que nuestro hijo trabajase para esa persona?».1 Cuando se trata de ascender a alguien desde dentro o de una posible nueva contratación –señala–, por supuesto que cuentan las habilidades duras. El sector financiero exige que todo el mundo sea disciplinado en «hechos, análisis, detalles». Esas son las premisas, las competencias básicas, que todo el mundo necesita para ser eficaz en el sector.

Sin embargo, ser un «verdadero líder» –afirma Dimon– exige un conjunto de habilidades que van más allá de ser una persona experta en cifras. No se trata solo de balances, sino también de inteligencia

emocional. Y Dimon proporciona algunos ejemplos de cómo es la inteligencia emocional del líder: «¿Reconocemos el lenguaje corporal? ¿Entendemos cuando alguien está dolido? Cuando nos dirigimos a una grupo, ¿sabemos lo que no nos están transmitiendo? ¿Tenemos empatía?».

Para averiguar si un candidato cumple esos requisitos, Dimon recomienda preguntar a personas que lo conozcan bien, pero que se sientan libres para hablar abiertamente. Podemos hablar con el jefe, los compañeros y los subordinados de esa persona, o con antiguos jefes, compañeros y subordinados, incluso con su cónyuge o expareja. Aunque esto no significa pedirles que hagan una evaluación formal, una conversación sistemática podría exponer casi la misma información.

Eso nos permite conocer a la persona desde múltiples ángulos, con menos información sesgada por parte de ella y sin depender exclusivamente de cómo se presenta en una entrevista o en un test.

Una advertencia: un uso más explícito de la inteligencia emocional para seleccionar a los nuevos empleados podría plantear problemas legales. Según la Equal Employement Opportunity Commission de Estados Unidos: «El uso de pruebas cognitivas, test de personalidad y herramientas similares puede violar las leyes federales contra la discriminación si excluyen de manera desproporcionada a personas de un grupo concreto por motivos de raza, sexo u otro motivo encubierto, a menos que el empresario justifique la prueba o el procedimiento con arreglo a la ley».2

Lo que esto significa en la práctica es que los empresarios no deben utilizar una prueba de IE para la selección, a menos que dispongan de estudios que demuestren que el instrumento no está sesgado de ninguna manera. Y, antes de utilizar una prueba para seleccionar candidatos para un puesto de trabajo, son pocos los empresarios que disponen de los recursos imprescindibles para este tipo de investigación.

Además, tratar de seleccionar a los candidatos por su IE refleja un malentendido básico de la naturaleza de este conjunto de competencias. La inteligencia emocional –a diferencia del cociente intelectual– puede mejorar a lo largo de la vida. Por consiguiente, en lugar de mostrar, por así decirlo, un vídeo de cómo la persona crece y se desarrolla a medida que transcurre el tiempo, el aspecto de esa persona en un momento dado nos ofrece una única instantánea. La IE es fluida y no permanece congelada en un solo momento del tiempo.

La conclusión es que recomendamos utilizar las evaluaciones de IE no para tomar decisiones de contratación, sino con fines de desarrollo. Es arriesgado aplicarlas para seleccionar a un candidato. En lugar de utilizar pruebas de IE durante el proceso de contratación o promoción, los responsables de estas áreas emplearán dos métodos para mejorar la IE general de la organización.

En primer lugar, subrayar el compromiso de la empresa con la IE en los requisitos de contratación, como la descripción del puesto, el lugar de empleo de la empresa y la página de LinkedIn, ayuda a los candidatos a autoseleccionarse. El MD Anderson Cancer Center menciona en sus ofertas de empleo el «trabajo en equipo» y la «escucha activa» de su modelo de liderazgo, ofreciendo a los candidatos un autodiagnóstico en IE, no ya para tomar decisiones de contratación, sino para comunicar lo mucho que se valora la IE en la empresa.

En segundo lugar, un director de contratación o de selección bien formado preguntará en la entrevista de trabajo sobre «incidentes críticos» (del tipo: «Cuénteme alguna vez que fracasara y lo que aprendió de ello»). Durante la entrevista de trabajo, interesarse por historias reales del pasado del candidato nos brinda una apreciación directa de las habilidades en IE de este.

Por ejemplo, el MD Anderson ha diseñado su guía de entrevista para considerar aspectos específicos de la IE; el centro evalúa las habilidades en gestión de relaciones de cada candidato preguntándole: «Describa una situación, en el trabajo o en otro lugar, en la que crea que ayudó a resolver un desacuerdo o conflicto. ¿Qué medidas adoptó para solucionar el problema?» y «¿Ha participado en un equipo en el que algunos de sus miembros no estaban incluidos en las decisiones y acciones del proyecto? ¿Cuál era la situación? ¿Cuál fue su implicación?».

En resumen, si bien numerosas organizaciones tratan de contratar teniendo en cuenta la inteligencia emocional, nosotros favorecemos una estrategia diferente: contratar teniendo en cuenta el conjunto de habilidades relevantes para un trabajo en particular, y luego formar y desarrollar a las personas contratadas en las competencias de inteligencia emocional que caracterizan a los líderes de alto rendimiento. En la organización emocionalmente inteligente, si bien la IE puede utilizarse con criterio en el reclutamiento y la selección, la formación y el desarrollo en la IE son más importantes.

Empezar por la formación

Si bien consideramos que es clave la formación en inteligencia emocional, parece que funciona mejor si se promueve de una manera particular. El desarrollo de «habilidades blandas», como escuchar de la manera correcta, ha sido durante mucho tiempo un elemento básico de los departamentos de formación de RR. HH., pero en el presente los altos directivos reconocen cada vez más su importancia. En una encuesta realizada a casi mil CEO, cerca del 90 % coincidía en que los ejecutivos clave necesitan una transformación personal para mejorar su organización. Ese acuerdo del 90 % contrasta con solo el 30 % de los CEO que tres años antes dijeron lo mismo.3 Los tiempos están cambiando.

Paralelamente, existen pruebas fehacientes de la eficacia de las clases de inteligencia emocional para niños. En la actualidad, niños y jóvenes desde el jardín de infancia hasta el final de la educación secundaria aprenden en las escuelas e institutos de Estados Unidos y de todo el mundo habilidades vinculadas a la IE. Diferentes estudios demuestran que estos programas, cuando se diseñan y aplican con habilidad, contribuyen a mejorar el rendimiento académico y el bienestar emocional y social. Un metaanálisis que analizaba doscientos trece estudios en los que participaron más de doscientos setenta mil estudiantes constató que los programas de aprendizaje social y emocional mejoraban el rendimiento académico de los estudiantes en once puntos porcentuales. Los alumnos que participaban en esos programas también mostraban mejoras en el comportamiento en clase (eran menos revoltosos y problemáticos), además de evidenciar mayor capacidad para controlar el estrés y la depresión, al tiempo que mantenían actitudes más positivas sobre sí mismos, los demás y la escuela. Estos resultados se han replicado varias veces desde el estudio inicial.4

Pero ¿qué ocurre con los adultos? ¿Pueden los adultos aumentar su IE por medio de la formación? Durante muchos años se investigó poco sobre el éxito de la formación en inteligencia emocional para directivos y ejecutivos, pero con el paso del tiempo se han llevado a cabo numerosos estudios bien fundamentados y las pruebas en este sentido son convincentes.5 Si el programa de formación está bien diseñado y se aplica con eficacia (la respuesta es un gran «sí», sin duda), los adultos aumentan su IE y mantienen ese incremento con el paso del tiempo.

Un estudio de Progressive Insurance sobre el impacto de la formación

de la IE sigue en curso en el momento de escribir este libro.6 Los primeros análisis de Progressive Insurance muestran que los miembros de los equipos de los líderes percibidos por sus empleados como más inteligentes emocionalmente tienen un mayor sentido de pertenencia. Dado el papel crucial que desempeña la pertenencia en el rendimiento de los equipos, así como en las iniciativas de inclusión, este hallazgo nos indica que la formación en inteligencia emocional tiene beneficios directos para los miembros del equipo y el rendimiento general del grupo.

El estudio de Progressive compara el coaching individual con una formación online en inteligencia emocional. Cuando Marshall Goldsmith, el legendario coach ejecutivo, se enteró del estudio de Progressive, se mostró entusiasmado, señalando que este tipo de evaluaciones rigurosas del impacto del coaching son raras, pero necesarias.7

Aunque existen muchas maneras de impartir formación en IE, hay muy pocos experimentos reales sobre el modo de diseñar dicha formación. En el capítulo 11, nos referimos a uno de estos estudios, en el que los líderes eran asignados aleatoriamente a un grupo de comparación o a uno cuyos miembros se reunían periódicamente para hablar de sus problemas personales y de los retos de la empresa. Se sentían lo suficientemente seguros como para expresar las dificultades de las que no tenían a nadie más con quien hablar. Al cabo de dos años, aumentó su puntuación en inteligencia emocional.8

Sin embargo, este enfoque tan solo es una de las múltiples maneras de potenciar la IE.

Un método, codiseñado por Dan, dedica varias sesiones a lo largo de una semana a cada una de las competencias de la IE, explicando las particularidades de la fortaleza en cuestión, haciendo que los alumnos reflexionen sobre ella en su trabajo y en su vida, y ofreciéndoles ejercicios diarios para ayudarlos a dominarla.9 Así, por ejemplo, con la competencia del «equilibrio emocional», un ejercicio nos hace registrar los momentos en los que nos hemos visto secuestrados emocionalmente y lo que desencadenó esa reacción –un «registro de desencadenantes»– y reflexionar acerca del modo en que reaccionamos y cuál sería la respuesta más eficaz. Luego, cuando aparezca uno de nuestros desencadenantes, aprendemos a hacer una pausa, pasando de una postura reactiva a intentar una respuesta más adecuada. Las sesiones en directo con otros participantes en el curso y facilitadas por entrenadores experimentados ofrecen a los alumnos la oportunidad de practicar esas respuestas más apropiadas y de conocer otras formas de

gestionar situaciones difíciles, como una conversación acalorada.

Dos metaanálisis distintos (el método, recordemos, para agrupar los resultados de numerosos estudios independientes) evaluaron dichos programas de desarrollo de la IE. Los estudios abarcaban una amplia variedad de ocupaciones y entornos laborales, desde directivos y ejecutivos de medianas y grandes empresas hasta jugadores profesionales de críquet y estudiantes de programas de MBA.10 Todos ellos evidenciaban beneficios: por ejemplo, la formación hizo que los jugadores profesionales de críquet experimentasen un aumento del 13 % en su IE, mientras que el grupo de control no experimentó, de media, cambio alguno.

Aunque la mayoría de estos programas de formación propiciaron el incremento de la IE, lo más significativo es que tuvieron resultados finales positivos. Por ejemplo, la formación en inteligencia emocional para médicos residentes aumentaba la satisfacción de los pacientes. Tras una formación para empleados de banca, crecieron las puntuaciones de satisfacción de los clientes. Y los representantes farmacéuticos que recibieron formación en IE superaron en ingresos por ventas al grupo de comparación.11

Los programas de formación en IE también mejoran factores clave de la productividad de la empresa, como el bienestar de los empleados y las relaciones en el entorno laboral. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados de una organización contratista de defensa siguió un programa de formación en IE, su satisfacción laboral subió de manera significativa. Cuando los mandos intermedios de una gran cadena de distribución recibieron formación en IE, mejoraron su compromiso laboral, sus niveles de estrés y su salud general. Por su parte, los gestores de proyectos que recibieron formación en IE mostraron mejoras en el trabajo en equipo y la gestión de conflictos, habilidades clave para desempeñar adecuadamente su tarea.12 Estos programas de formación han permitido mejorar las habilidades de coaching, incrementar la capacidad de inserción laboral y el reempleo, reducir el comportamiento incívico en el lugar de trabajo y mejorar el clima institucional.13

Ingredientes de un programa eficaz de formación en IE

Un consultor impartió el mismo programa de formación para altos

ejecutivos y directivos de dos empresas distintas. Si bien el programa había sido eficaz en otros entornos y tuvo un impacto positivo en una de estas empresas, no funcionó en la otra. ¿Por qué motivo?

El formador creía que todo dependía del comportamiento del CEO. En la empresa en la que fracasó, el CEO llegó al principio de la primera sesión, habló a los participantes de la importancia de la IE, se dio la vuelta y se marchó para no volver. En cambio, en el programa que tuvo éxito, el CEO participó activamente en la formación junto con su equipo.

Cuando los líderes principales ejemplifican de este modo la importancia de la formación en inteligencia emocional, envían un fuerte mensaje de apoyo. Hemos constatado que el cambio hacia una cultura positiva de IE es más poderoso si un líder influyente lo respalda de manera activa. Así ocurrió, por ejemplo, con el director de la división de Progressive's Customer Relations Management (o CRM, donde se vendían seguros, un pilar del negocio), así como con los CEO tanto de BL Companies como del MD Anderson Cancer Center, cada uno de los cuales era partidario de la IE. Y este apoyo no tiene por qué proceder de los escalafones superiores: en Amazon Web Services, un autoproclamado «predicador de la IE» ha generado una corriente de interés desde la base.

En el pasado, los esfuerzos de formación en liderazgo del MD Anderson se centraban solo en los directivos intermedios, como los jefes de departamento, pero un nuevo presidente, que hablaba abiertamente de la importancia de la cultura de la IE, emprendió un esfuerzo de formación en torno a la inteligencia emocional y deseaba que todos participasen en él.14

En el MD Anderson's Leadership Institute, el programa inicial para trabajadores de primera línea se centra en la autoconsciencia, mientras que la formación para supervisores y directivos incluye la gestión de las relaciones. El curso más avanzado está dirigido principalmente a jefes de departamento y se ocupa del modo de gestionar las emociones en las conversaciones difíciles. Sus cursos de liderazgo para jefes de división y líderes institucionales hacen hincapié en la modificación de la IE y el contagio emocional, es decir, cómo los sentimientos se propagan desde los directivos hacia el exterior.

La IE también está presente en muchos otros programas de formación del MD Anderson. En el curso denominado «Mantener conversaciones difíciles», los formadores preguntan: «¿Cómo utilizaría la IE en esta

conversación?». Aunque no existe un requisito formal para que los ejecutivos sigan los cursos de IE, más del 90 % de los directivos de la organización han participado en ellos.

Un diseño que funciona

No cabe duda de que también hay programas a los que se les da mucho bombo y platillo, pero carecen de resultados validados. Y demasiados programas de IE están pobremente diseñados y mal implementados. Cuando analizamos los programas de formación en IE que tienen más éxito, descubrimos que suelen tener los cinco ingredientes siguientes:

Participantes muy motivados. Aumentar la IE requiere tiempo y esfuerzo considerables. En ausencia de un elevado grado de compromiso y motivación, la mayoría de nosotros abandonaremos antes de que se produzca ningún cambio. Los programas más exitosos aumentan y mantienen el compromiso de diversas maneras. En uno de ellos, los participantes reciben un correo electrónico dos veces por semana durante cuatro semanas, animándolos a aplicar cada vez una parte diferente del curso.15

Diez o más horas de formación, espaciadas en el tiempo, con sesiones periódicas de refuerzo. La dosificación es importante: cuantas más horas de formación, mejor; estas deben impartirse espaciadas en el tiempo siempre que sea posible. Uno de los mejores programas, en el que participaron cincuenta y cuatro altos directivos de una empresa privada, consistía en treinta horas de formación repartidas en siete sesiones semanales de noventa y cinco minutos cada una. Además, se requerían cinco horas de formación online entre cada sesión presencial.16

Práctica y refuerzo continuos. Las sesiones de formación son fundamentales, pero el dominio de la inteligencia emocional requiere un feedback y un ensayo repetidos entre sesiones, y durante mucho tiempo después de que concluya la formación. Desde un punto de vista neurológico, el entrenamiento de la IE implica un modelo de aprendizaje diferente al de nuestra época académica. A diferencia de las habilidades cognitivas –como la elaboración de presupuestos o la planificación logística–, la inteligencia emocional es una habilidad conductual. Es un tipo de competencia que se refuerza de la misma manera que una habilidad como el golf: con modelos, pruebas de

apoyo y mucha práctica.

Apoyo social. Sentirse apoyado por los demás también supone una enorme diferencia. El coaching brinda una poderosa vía de aprendizaje cuando se está en la cima, aunque los equipos de aprendizaje tienen más sentido en otros niveles. En las empresas BL, todos los participantes pasan a formar parte de un grupo de aplicación que se reúne una vez al mes, ofreciendo un entorno en el que los empleados practican sus habilidades y reciben apoyo por los planes de aprendizaje en el puesto de trabajo elaborados durante su formación.

Modelado activo y apoyo de los principales líderes de la organización. Como hemos visto, cuando un alto ejecutivo participa en un programa de formación en IE, proporciona ejemplo de lo importante que considera dicha formación. Esto tiene un efecto convincente en otras personas de la organización que se sienten inclinadas a participar en el programa, validando su compromiso. Por otra parte, los altos ejecutivos que desprecian abiertamente este tipo de formación socavan ese interés. El apoyo tácito o explícito a la formación en IE por parte de altos ejecutivos imprime a estos programas un impulso tangible.

Los programas de formación no tienen por qué ser idénticos, como tampoco todos tienen que incorporar cada uno de los cinco ingredientes. Pero cuantos más ingredientes incluyan, más probabilidades habrá de que funcionen. Si bien los programas de formación eficaces contribuyen a que rindamos a niveles más óptimos si estamos motivados y están bien dirigidos, la verdadera recompensa llega cuando toda la organización se mueve en la misma dirección. El énfasis de una organización en el desarrollo del alto rendimiento funciona mejor cuando la cultura general apoya su valor. Encontramos, por ejemplo, una gran ventaja en tener un defensor de este enfoque desde el lado de la empresa, en lugar de que provenga del departamento de recursos humanos. Cuando un alto ejecutivo –en particular, un CEO– afirma repetidamente su valor, la gente se compromete con más entusiasmo; los líderes establecen normas.

Formación eficaz en IE

Un enfoque prometedor de la formación en IE es la teoría del cambio intencional (TCI) de Richard Boyatzis, que incorpora los cinco

ingredientes mencionados. Lleva más de treinta años utilizando esta secuencia de aprendizaje con sus ejecutivos MBA en la Weatherhead School of Management de Case Western. De manera impresionante, su equipo descubrió que las competencias IE de los estudiantes de MBA, reforzadas durante su estancia en Case, seguían siendo sólidas –según los compañeros de trabajo de esas personas– hasta siete años después.17

Este enfoque de la IE comienza haciendo que las personas identifiquen su «yo ideal», un fuerte motivador interno. Un formador o coach pregunta: «Idealmente, ¿cómo le gustaría verse dentro de cinco años?».

A continuación, el programa evalúa las fortalezas y los puntos débiles de cada participante en todo el espectro de la IE. Para ello, el programa utiliza el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI), un instrumento de evaluación de trescientos sesenta grados que proporciona puntuaciones en las doce competencias de la IE que distinguen a los mejores de los peores.18

Aunque hay una docena o más de medidas de la IE, cada una con sus propias fortalezas, esta variedad concreta, la visión de trescientos sesenta grados, es la que mejor predice la excelencia en el trabajo.19 Nos revela de qué modo ven nuestras fortalezas y nuestras limitaciones quienes nos conocen bien y cuyas opiniones valoramos. Por ejemplo, un estudio efectuado con cien líderes de empresas familiares constató una estrecha relación entre las calificaciones de la IE del líder y su eficacia, pero solo utilizando las calificaciones de «otras» personas y no las que ellos se daban a sí mismos.20 Esas evaluaciones anónimas de personas de confianza proporcionan un perfil diagnóstico que contribuye a detectar por dónde empezar a trabajar para mejorar.

En el tercer paso, los formadores o coaches ayudan a los ejecutivos a conectar su perfil con sus aspiraciones, volviendo al primer paso. Esto enlaza su motivación profunda con el reto de aprendizaje de la IE, formulándoles preguntas como: «¿Qué competencia le ayudaría a alcanzar su yo ideal?». Por ejemplo, para mejorar su presencia, los ejecutivos suelen trabajar su hábito de escucha, lo que resulta clave para la empatía. Investigaciones realizadas en la Universidad de California, Berkeley, revelan que las personas en posiciones de poder suelen interrumpir a los demás antes de que tengan la oportunidad de terminar de exponer sus pensamientos, un mal hábito de escucha que podemos aprender a cambiar para mejor.21

El último paso consiste en practicar repetidamente los comportamientos aprendidos hasta que se conviertan en algo natural. Para escuchar mejor, los participantes cobran consciencia de las muchas oportunidades de practicar esto, las cuales tienen lugar tanto con un adolescente o el cónyuge en la mesa como con un subordinado directo en el trabajo.

La repetición de esta práctica, como hemos señalado, parece llevar el nuevo aprendizaje a los ganglios basales del cerebro, donde se convierte en un hábito automático y no en un cambio de comportamiento en el que tengamos que pensar. La buena noticia que conlleva esta «neuroplasticidad» para la formación en inteligencia emocional es que podemos adquirir nuevos hábitos en cualquier momento de la vida: nunca es demasiado tarde para actualizar este conjunto de habilidades.

El difunto psicólogo Anders Ericsson, de la Universidad Estatal de Florida, comentó a Dan en cierta ocasión que le molestaba la creencia generalizada de que hay algo mágico en invertir diez mil horas de práctica. Su investigación, en la que analizaba ese mito popular, demostró que las horas de práctica hasta llegar al punto de dominio varían mucho y dependen de la habilidad específica que se pretenda entrenar. El violinista principal de una orquesta sinfónica necesita alrededor de diez mil horas para aprender a tocar muy bien. Pero, si comparamos este número de horas con el dominio de otra habilidad, como memorizar una larga serie de cifras, por ejemplo, solo se requieren varios cientos de horas.

En general, existe una relación dosis-respuesta: cuantas más horas de práctica se dediquen a ella, mayor será el dominio de una habilidad determinada. Así pues, cuando nos encontramos en el estado óptimo, el grado en que despleguemos nuestros talentos dependerá en buena medida de lo bien y durante cuánto tiempo los hayamos perfeccionado. Con independencia de las capacidades intrínsecas de la persona, la práctica es la clave de la maestría. Las pequeñas mejoras se van sumando poco a poco.

Y lo mismo ocurre con la IE. Richard Boyatzis lleva años haciendo que sus alumnos de MBA realicen evaluaciones de trescientos sesenta grados en el ESCI de sus fortalezas y debilidades en IE, eligiendo una competencia para trabajar en su perfeccionamiento. Su trabajo no se mide en horas, sino en el número de veces que practican la nueva secuencia de comportamiento que sustituirá al hábito disfuncional de la IE que quieren corregir.

Coaching

Si bien la formación de los colaboradores individuales y de los directivos noveles suele realizarse mediante cursos, la formación en los niveles superiores se lleva a cabo más a menudo a través del coaching individual. Recordemos que, cuando el Conference Board encuestó a los miembros de su empresa sobre el tema del coaching para sus directivos, la inteligencia emocional se perfiló como el tema número uno abordado en la gran mayoría de estas agendas (aunque las competencias de IE a menudo asumían nombres diferentes). Si bien la encuesta de Conference Board se realizó antes del COVID-19, la organización retomó estos resultados cuando la pandemia parecía remitir, para hacer hincapié en la necesidad permanente de empatía en particular y de inteligencia emocional en general para los directivos.22

Mucho más abajo en la lista de temas habituales del coaching se encuentran el pensamiento estratégico y las competencias empresariales. Según el informe, las competencias de IE, como la empatía y el autodominio, son más necesarias que nunca.

Cualquier persona que trabaje para mejorar su inteligencia emocional se verá favorecida por el feedback constante y no solo por cursos «puntuales» o actividades externas, en las que se le expone un método o motivación para mejorar este conjunto de habilidades, pero luego queda abandonada a su suerte. Si se trata de un alto ejecutivo, es más probable que se le asigne un coach, básicamente una tutoría continua. Si la persona es un gestor de nivel intermedio, su necesidad puede ser igual de grande, pero los costes hacen que sea poco probable que su organización considere la posibilidad de un coach.

El coaching de la inteligencia emocional –o, en general, de las «habilidades blandas»– se ha extendido entre los altos ejecutivos, pero esta vía de desarrollo no es suficiente por sí sola para conseguir que una organización alcance su nivel óptimo de rendimiento. Una de las razones, como señala la experta en equipos Vanessa Druskat, es que, si bien los que desempeñan puestos de responsabilidad a menudo han llegado a ello porque tienen un gran afán de superación, es posible que sigan siendo tan competitivos que busquen la «victoria» para su departamento a expensas del éxito general de la empresa.

Para garantizar que este grupo directivo funcione como un equipo ganador y promueva así los objetivos generales de la empresa, Druskat insta a que el grupo directivo aplique en su trabajo conjunto las

mismas normas que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Según ha descubierto, «el coaching individual es insuficiente» para mejorar la IE de los equipos. Y añade:

–Crear normas grupales altamente eficaces ofrece una vía complementaria de desarrollo.

El coaching de IE individual y la IE de equipo son dos vías de aprendizaje distintas. La creación de equipos entre los altos directivos supone que no se guardan para ellos lo que deben comunicar a los demás, como ocurriría si careciesen de la sensación de seguridad psicológica.

Druskat prevé que el siguiente paso del desarrollo vaya más allá del coaching para los objetivos individuales y alcance también la creación de normas de IE para las acciones internas del equipo directivo. Y, por supuesto, su enfoque funciona con equipos a cualquier nivel: Amazon Web Services, por ejemplo, está estudiando la posibilidad de utilizar el enfoque de Druskat de aprendizaje en equipo para ampliar la IE a toda la división.

Impulsar la IE del equipo podría ser sinérgico con el entrenamiento individual para el mismo conjunto de habilidades.

–Las personas con gran inteligencia emocional –observa Druskat – interactúan de manera que la otra persona se sienta bien. Si se forma parte de un equipo con una elevada IE, eso permite aumentar la IE individual. El equipo saca lo mejor de cada uno, convirtiéndose en una experiencia de aprendizaje para el individuo.

Cuando las personas se sienten más seguras, son más abiertas con lo que comparten. En resumen, evaluar la IE de los nuevos empleados puede ser difícil, mientras que formarlos es mucho más eficaz. Aunque existen numerosos métodos para desarrollar la IE, los mejores comparten varios puntos. Motivan y animan a los participantes; ofrecen suficientes horas de instrucción; la formación no es puntual, sino continua; los participantes cuentan con el apoyo social de otros participantes o compañeros de trabajo; y los directivos de la organización modelan la IE y animan a las personas a desarrollar más fortalezas en habilidades interpersonales.

Como veremos, todo esto sucede con más fuerza en el caso de que la organización asuma la importancia de la IE.

13.

Construir una cultura de la inteligencia emocional

Aunque la empresa había estado en auge, creciendo durante años, una recesión provocó los primeros despidos de la historia de la compañía. De ese modo, Carolyn Stanworth, CEO de BL Companies, se reunió con los empleados que quedaban. En lugar de darles una charla de ánimo, actuando como si la situación no fuese tan grave o ignorándola, comenzó compartiendo con ellos sus propios sentimientos de tristeza.

A continuación, cedió la palabra a los presentes para que expusieran sus sentimientos y preocupaciones. Cuando pareció que la mayoría del grupo estaba dispuesto a seguir adelante, empezó a hablar de cómo sería la empresa en el futuro.

Al hacerlo, su propio estado de ánimo pasó de la tristeza y el pesar al optimismo y la esperanza. Si bien persistía la ansiedad, poco a poco el estado de ánimo colectivo fue cambiando hacia el entusiasmo por el futuro de la empresa, un contagio emocional basado en la realidad: afrontar los hechos negativos, pero mirando más allá.

BL Companies, una empresa mediana de arquitectura e ingeniería, lleva más de una década superando a sus competidores. Pero no siempre ha sido de ese modo. Hace quince años, BL tenía una gran rotación de personal y luchaba para lograr un crecimiento significativo. ¿Qué ha cambiado?

En los años que siguieron, BL instituyó un programa de liderazgo que incluía el desarrollo de la inteligencia emocional, lo que en aquel momento era exclusivo de las grandes organizaciones y, en particular, de las empresas más importantes de su sector. BL Companies hizo algo más que intentar promover la inteligencia emocional de sus directivos: cambió la cultura. La empresa adoptó un enfoque de IE para la contratación y la evaluación del rendimiento. Y lo que es quizá más importante, la CEO hizo saber a la gente que le preocupaba tener una cultura emocionalmente inteligente.

El resultado es que los directivos de BL han mejorado de manera decisiva en las competencias que caracterizan la IE, como el establecimiento de relaciones, el trabajo en equipo y la empatía. A su

vez, estos cambios han dado lugar a mejoras en las estadísticas de diversidad, compromiso y retención de la empresa, en el bienestar de los empleados, en el grado de fidelidad de los clientes y, en última instancia, en su rendimiento y crecimiento generales.1

En la actualidad, BL Companies no está sola. Organizaciones tan diversas como MD Anderson Cancer Center (número uno del mundo en oncología), Progressive (más conocida como Progressive Insurance) y Amazon Web Services, la división de Amazon que proporciona computación en la nube a cientos de empresas, invierten en la autogestión emocional y las habilidades interpersonales de sus empleados.

Cuando los directivos y empleados de una organización son capaces de gestionar tanto sus propias emociones como las emociones que aparecen en sus relaciones con los demás, los investigadores constatan que la empresa y sus trabajadores se benefician de ello y obtienen mejores resultados en todos los sentidos: beneficios y crecimiento, permanencia y lealtad, mayor motivación, mejor clima emocional y bienestar general. Decimos entonces que estas organizaciones son emocionalmente inteligentes.

En esta sección compartimos nuestro pensamiento actual sobre el modo en que los directivos pueden desarrollar estas fortalezas en sus empresas: cómo reclutar y formar para ellas, sirviendo de ejemplo e incorporándolas a la cultura empresarial. Sin embargo, lo más importante es que el desarrollo de una organización emocionalmente inteligente requiere que los directivos más experimentados ejemplifiquen y defiendan la cultura de la IE.

Aunque los programas de formación bien diseñados y bien aplicados son cruciales, una organización necesita ir más allá de la formación en IE para obtener los beneficios más espectaculares. La organización emocionalmente inteligente incorpora la IE en su ADN para el reclutamiento, la contratación, la gestión del rendimiento y la promoción.

Revisión del rendimiento de la IE

A pesar del valor de las competencias interpersonales, la mayoría de las compañías siguen centrándose en las habilidades duras a la hora de evaluar el rendimiento de los directivos. Pero este enfoque pasa por alto valiosas competencias interpersonales como gestionar bien las

propias emociones y mostrar empatía. Sin embargo, en las empresas BL, las evaluaciones anuales del rendimiento conceden idéntica importancia a las habilidades duras y a las blandas. Los directivos no solo se fijan en el modo en que desempeñan su trabajo los empleados, sino también en cómo lo consiguen.

–Si llevas a cabo bien tu trabajo –afirma Carolyn Stanworth, CEO y presidenta–, pero pisoteas a los demás en el proceso, no vas a ser recompensado por ese comportamiento con un aumento de sueldo o una prima.

Un modelo de competencias (como hemos visto en el capítulo 3) refleja el conjunto de habilidades específicas que caracterizan a los empleados más sobresalientes, creando una imagen a la que pueden aspirar las personas de una empresa determinada. Incluir la IE en el modelo de competencias de liderazgo de la organización indica que estas habilidades son esenciales, siendo un incentivo constante para que todos se tomen en serio la IE. Aún más importante, esto permite a la organización considerar que el desarrollo de la IE es una parte formal del proceso anual de evaluación del rendimiento.

Así, por ejemplo, el modelo de liderazgo de MD Anderson, que introdujeron para la selección, formación, gestión del rendimiento y la promoción, incluye las competencias de IE «trabajo en equipo» y «escucha activa» para todos los empleados. En MD Anderson, el concepto «trabajo en equipo» se refiere a altos niveles de colaboración de todos los miembros del equipo, valorando las contribuciones de cada uno de ellos, fomentando la diversidad y equilibrando los objetivos de un miembro determinado con los del equipo en su conjunto. La «escucha activa», por su parte, supone prestar atención completa a la otra persona, reconocer las diferencias de perspectiva y tratar de empatizar con ella.

Las entrevistas sobre la evaluación del rendimiento no solo muestran que la IE es importante, sino que, lo que es aún más útil, permiten identificar la formación y el desarrollo adicionales de la IE que resultan más eficaces para un líder concreto.

Las evaluaciones del rendimiento de los empleados también se utilizan para medir la IE de los directivos. En Progressive, la evaluación del rendimiento de un empleado incluye la pregunta sobre si se siente valorado, respetado y comprometido, lo que muchas veces también indica el nivel de liderazgo emocional de su jefe.

Se requiere un líder

La respuesta de BL Companies a la pandemia mostró de qué manera su CEO, Carolyn Stanworth, reforzaba los valores de empatía y cuidado de los demás.

–Ha sido un año muy duro –explica ella–. Los cónyuges de mucha gente perdían su trabajo debido a la pandemia. Y nuestros empleados hicieron todo lo que les pedimos y más. Así pues, decidimos dar a todos una «prima de agradecimiento» de tres mil dólares, además de su prima habitual de fin de año. Y lo hicimos justo antes del día de Acción de Gracias para que pudieran utilizarlo para comprar regalos para las fiestas. A la empresa le costó alrededor de un millón de dólares, pero mereció la pena. Si demuestras a los empleados que los aprecias, te devolverán diez veces más.

Stanworth considera que la parte más importante de su rol es ser «líder de la cultura», y que los valores y normas que refuerza cada día hacen de la empresa una organización «emocionalmente inteligente». Su continuo respaldo al valor de la IE ha sido el motor de programas, como la formación y la revisión del rendimiento, que tienen en cuenta este conjunto de competencias personales.

En nuestro trabajo hemos comprobado que cuando lo que tradicionalmente se denominaba «RR. HH.», o recursos humanos, intenta imponer por sí solo las habilidades blandas, rara vez llega muy lejos. Por otra parte, la declaración entusiasta de los valores de la IE por parte de un líder influyente y el modelado de sus comportamientos característicos establecen las normas y la cultura para el resto de la empresa, lo que es incluso mejor cuando todo el equipo de liderazgo asume ese rol. Lo hemos comprobado en BL Companies and Progressive's Customer Relations Management –la división CRM–, que se ocupa de las ventas de seguros y sus agentes.

Tomemos un ejemplo más llamativo, cuando Satya Nadella se convirtió en el tercer CEO de la historia de Microsoft. En su primer día como CEO, Nadella envió un memorando a toda la empresa en el que proponía que la empatía –una palabra que entonces se escuchaba poco en Microsoft– sería una competencia clave en el futuro, así como la mentalidad de crecimiento.2 Nadella vinculó estas «habilidades blandas» de la IE a la estrategia empresarial, argumentando que la empatía con los clientes –detectar sus necesidades insatisfechas y no expresadas–, junto con la apertura a un mayor desarrollo, eran fuentes de innovación.

Nadella instó a su equipo directivo a ser empático para cambiar la cultura de la empresa hacia la confianza. Cuando una recesión económica llevó a las empresas tecnológicas a despedir a miles de empleados, Nadella demostró la empatía en acción. A diferencia de otras empresas tecnológicas en las que miles de personas fueron despedidas de pronto a través de Twitter, Nadella prometió que en Microsoft las cosas se harían de otra manera:

–A medida que avancemos en este proceso, lo haremos de la forma más reflexiva y transparente posible.

De ese modo, suavizó el golpe pagando indemnizaciones más elevadas de lo habitual y, durante los seis meses posteriores al despido, manteniendo el seguro médico y el derecho a las acciones.

De manera similar, gracias al firme apoyo del antiguo jefe de la sección CRM, John Murphy (que desde entonces ha sido ascendido a presidente del departamento de Reclamaciones de la empresa), la IE ha arraigado en la cultura de Progressive. La formación en inteligencia emocional, diseñada originalmente para los directivos de la sección CRM, se extendió a otros grupos, incluidos los departamentos de Tecnología e Información (TI) y Reclamaciones. Aunque la IE sigue siendo un rasgo cultural de la sección CRM –donde se habló de ella, se apoyó y se desarrolló mientras Murphy era su líder–, su atractivo se ha extendido ampliamente por toda la empresa.

Un líder de la parte empresarial de una compañía, es decir, alguien ajeno a RR. HH., que defienda la IE tiende a ser fundamental para construir una organización emocionalmente inteligente. Lo hemos visto con los CEO de BL Companies y MD Anderson, así como con altos ejecutivos clave; por ejemplo, en American Express Financial Advisors (ahora Ameriprise Financial) con el alto ejecutivo que supervisa a todos los asesores de la empresa.

En ocasiones, el promotor de la IE es un líder que se encuentra en un escalafón inferior en la organización. Empezando por Amazon Web Services, el rentabilísimo departamento de computación en la nube de la empresa, el entusiasmo por la inteligencia emocional ha crecido desde la base. Rich Hua, ingeniero, estratega y autoproclamado «evangelista de la IE», ha congregado a un equipo de más de cien personas que comparten su entusiasmo por la IE y que hasta la fecha han impartido formación en IE a más de doscientos cincuenta mil empleados.

Aunque el equipo de inteligencia emocional de Amazon empezó como

un grupo reducido, ahora está reconocido oficialmente, con su propia línea presupuestaria, siendo Hua su responsable a nivel mundial. La formación, denominada Epic Leadership Program (EPIC son las siglas en inglés de Empatía, Propósito, Inspiración y Conexión), se centra en la IE.

EPIC recibe cada vez a más altos ejecutivos de partes de la empresa que demandan formación en inteligencia emocional para todo su grupo, que puede estar formado por miles de trabajadores. Una de las ventajas de este enfoque ascendente frente a la política descendente es que quienes lideran activamente la formación en IE se hallan más motivados y comprometidos que quienes lo hacen porque se lo ordenan desde instancias superiores.

Directrices para los líderes

–Hubo una gran tormenta de nieve –relata Carolyn Stanworth, CEO de BL Companies– y muchos empleados se quedaron sin electricidad, pero nuestras oficinas no. Así que los empleados traían comida para los que se habían quedado sin electricidad. Luego animamos a nuestros empleados a que se llevaran parte de ella cuando por fin pudieron marcharse para que sus familiares en casa también tuvieran algo para comer. Para mí –concluyó–, las cosas que más importan salen a relucir en ese tipo de situaciones.

Stanworth considera que este tipo de historias son una manera eficaz de transmitir que la empresa valora la IE. Por ejemplo, su historia sobre el modo en que gestionaron las dificultades a las que se enfrentaron los empleados transmite la importancia de la empatía y el trabajo en equipo.

Para un defensor de la IE, explicitar los valores de la IE va más allá de simplemente enunciarlos. En el mejor de los casos, significa demostrar el valor de la IE para su organización, en particular vinculándola a los imperativos empresariales existentes, como la misión y los objetivos de rendimiento, así como mostrando el impacto que ha tenido en su propio trabajo.

Algunos consejos para los líderes:

Demostrar que la IE es importante desde el punto de vista de los resultados. Un equipo de «Competencia Emocional» de la actual Ameriprise Financial llevó a cabo un estudio que reveló que los

asesores financieros tenían dificultades para hablar con los clientes sobre la contratación de seguros de vida: prepararse para la propia muerte, e incluso pensar al respecto, puede ser incómodo y hasta repulsivo.

Tras implantar un programa piloto de formación en competencia emocional para algunos asesores y sus directivos, la empresa descubrió que los asesores que pasaron por el programa con directivos generaron un 11 % más de crecimiento en los ingresos por ventas durante un periodo de quince meses que los asesores cuyo equipo directivo no realizó dicha formación. Esto se tradujo en doscientos millones de dólares más en ingresos por ventas para la empresa (una cifra que ascendería a más de trescientos veinte millones de dólares según los valores actuales).

Modelar la IE. Los líderes campeones en IE también predican con el ejemplo. Existen tres comportamientos que parecen marcar la diferencia en este sentido, modificando el tono de la cultura de la organización en su conjunto.

Autorregulación. El fundador de una empresa se enfadaba con frecuencia, lo cual afectaba a todo el mundo. En palabras de un ejecutivo que había trabajado para él:

–Era capaz de echarte la bronca. A él le parecía bien y podía pasar página en cinco minutos, pero el resto del grupo era incapaz de eso. Así pues, antes de compartir con él información interna, teníamos que intentar calibrar su estado emocional, lo cual no era positivo. Si un empleado tiene un problema, necesita su ayuda y no puede acercarse a usted de inmediato, el problema se multiplica en el momento en que llega a usted.

«Autorregulación» es un término técnico para referirse a la gestión de las propias emociones y de lo que se dice y hace. Por ejemplo, no nos enfademos con la gente. Los estudios demuestran que, cuando un jefe explota de ira contra alguien, esa persona se siente alienada y prefiere distanciarse del jefe (aunque esto puede adoptar la forma de resistencia pasiva si esa persona sigue teniendo que trabajar con ese jefe). La ira exagerada mata la conexión.

Transparencia emocional. Cuando murió el líder de una empresa, el segundo de a bordo habló con el personal sobre su propio dolor, con los ojos llorosos. Esto abrió una conversación sobre las emociones que sentía el equipo. Y la vulnerabilidad del líder no se percibió tanto como una debilidad, sino como una fortaleza, como un signo

de autenticidad. Una combinación de autoconsciencia y empatía –ser emocionalmente transparente– significa ofrecer a la gente acceso a nuestros sentimientos.

Presencia emocional. Cuando comenzó la pandemia, Carolyn Stanworth, CEO de BL Companies, empezó a reunirse virtualmente con los más de trescientos sesenta y cinco empleados todos los viernes durante una hora al mediodía, y luego mantenía su agenda abierta el resto de la tarde para responder de inmediato a los correos electrónicos que siempre recibía de los empleados una vez concluida la reunión. Al hacerlo, demostraba empatía, poniéndose en el lugar de sus empleados e intuyendo lo decepcionados o ansiosos que se sentirían si pospusiera la respuesta.

Estar disponible emocionalmente. Esto significa ser empático con su gente, mostrando respeto básico, pero manteniendo unos límites claros y creando normas para que ellos hagan lo mismo. Un ejemplo de nuestra era digital: John Murphy, antiguo presidente de la división CRM de Progressive, quería conectar al máximo con los cerca de siete mil agentes de la empresa distribuidos por todo el país. Antes del COVID-19, se dirigía al lugar y hablaba con los gerentes, cultivando relaciones que, en su opinión, son el combustible que mantiene la participación de los empleados. Si tenemos que pedir algo difícil, es más fácil si existe una buena conexión. Enviamos notas escritas a mano y vídeos que cualquier agente consideraría útiles. Sin embargo, con la aparición del COVID-19, Murphy no podía visitar personalmente a cada uno, así que creó una página de Facebook como forma de compartir la vida de los agentes. Aunque al principio solo había un puñado de personas en la página, la afluencia ha seguido creciendo hasta convertirse en una inmensa mayoría.

La página no trata del trabajo, sino de la vida de las personas: la gente publica sus fechas de cumpleaños, el nacimiento de sus hijos y otros detalles de su vida. Con la llegada de los confinamientos del COVID-19, y a medida que se extendía el temor al virus, la página de Facebook fue cobrando importancia como el lugar donde los agentes compartían sus temores y mostraban su agradecimiento, como alegrarse de tener trabajo en una situación económica compleja. Murphy enviaba mensajes, como felicitaciones por los aniversarios de boda y otros eventos personales. La página de Facebook también servía para contactar con los agentes de la empresa que se encontraban en lugares remotos.

La importancia de los líderes en la construcción de una organización

emocionalmente inteligente fue bien resumida por la CEO Stanworth. Cuando le comentamos que gestionar las emociones parecía ser una parte fundamental de su trabajo, respondió sin dudarlo:

–Es el trabajo.

Inteligencia emocional siempre

Iniciar un cambio cultural sostenido hacia la inteligencia emocional requiere paciencia. A la mayoría de las empresas les cuesta años; a otras, décadas. A pesar de los beneficios, muchas empresas son reacias a centrarse en algo tan intangible y «blando» como las emociones. Además, en ocasiones a los líderes les molesta que se diga que su inteligencia emocional no está donde debería y se resisten a recibir formación al respecto.

En el departamento de CRM de Progressive Insurance, cuando el entonces nuevo presidente de la división, John Murphy, apoyó la inteligencia emocional hace casi dos décadas, se topó con cierta resistencia. En el momento en que se exigieron evaluaciones de inteligencia emocional a los altos directivos, esos mismos ejecutivos se opusieron de entrada. En palabras de uno de los implicados en el desarrollo del liderazgo:

–A la cultura empresarial le faltaba preparación. A los directivos les costaba escuchar que, en cuestión de inteligencia emocional, no estaban donde creían.

Sin embargo, Murphy persistió. Dedicó a la inteligencia emocional sus reuniones anuales de liderazgo con los directores regionales, haciendo hincapié en el valor de la autoconsciencia, la autogestión y la empatía en la venta de seguros, un negocio basado en las relaciones. Con el paso de los años, el número de agentes de seguros que han recibido formación en inteligencia emocional pasó de unos doscientos a unos cinco mil del total de siete mil con que cuenta la empresa.

–En los primeros años –afirma Murphy–, la cultura empresarial era táctica y transaccional. Ahora, debido al creciente nivel de inteligencia emocional de nuestros líderes, se ha producido un cambio hacia lo relacional.

Murphy considera que la inteligencia emocional es el condimento secreto que permite nutrir y mantener las conexiones, tanto entre su

propia gente como con sus clientes.

–Las relaciones –como él dice– son el corazón de lo que hacemos.

La organización con IE: el tipo ideal

Mientras explorábamos las investigaciones y reflexionábamos sobre cómo la inteligencia emocional impulsa el rendimiento organizativo, se nos ocurrió una lista provisional a modo de diagnóstico de lo que podrían ser signos distintivos. Nos inspiramos en parte en las normas grupales que Druskat y Wolff identificaron en los equipos de alto rendimiento, adaptando sus ideas al ámbito organizativo.

Para elaborar esta lista, nos hemos basado en los resultados de las investigaciones y en nuestras propias extrapolaciones con el fin de reconstruir lo que sería una organización dotada de inteligencia emocional. En este punto, nos vemos obligados a especular, porque aún no se ha llevado a cabo la investigación precisa que necesitaríamos para obtener una mirada definitiva. Esta es precisamente la situación en la que nos hallábamos hace un cuarto de siglo con la inteligencia emocional en el lugar de trabajo. Solo después de décadas de investigación sobre el modo en que mejora el rendimiento individual, el liderazgo y los equipos, hemos podido escribir este libro. Lo que sigue es una visión ambiciosa de cómo sería la organización inteligente emocional ideal.

Al igual que ocurre con la IE individual y de equipo, la organización emocionalmente inteligente denota autoconsciencia, lo cual significa una comprensión de las emociones, necesidades y motivaciones que recorren las redes de personas que componen la organización. La lectura del clima emocional en el ámbito organizativo suele adoptar la forma de encuestas referentes a dicho clima en equipos y unidades empresariales mayores. Por un lado, los resultados positivos –individuales o de equipo– se celebran o se recompensan y fomentan. Por el otro, cuando estas evaluaciones revelan áreas problemáticas, la organización explora las causas subyacentes y actúa en consecuencia para solucionarlas. Eso supone crear o poner en marcha procesos para investigar las fuentes sistémicas de estrés. También requiere que la organización reconozca de qué modo su propia política y prácticas afectan, para bien o para mal, emocionalmente a los empleados.

Otro signo de autoconsciencia en este sentido es conocer las fortalezas de la organización –lo que se hace bien–, así como sus limitaciones,

que identifican las áreas en las que será imprescindible crecer y desarrollarse. Esto incluye la sensibilidad a las emociones y necesidades de los empleados de toda la organización, además de comunicarse con grupos internos específicos de manera oportuna, empática y atenta.

La autoconsciencia posibilita la autogestión, el siguiente paso. Para la organización dotada de IE, eso significa gestionar los sentimientos dentro del propio equipo; por ejemplo, establecer normas para la expresión adecuada de las emociones. Estas normas deben ser modeladas por la propia expresión emocional de los directivos en todos los niveles. Y las rupturas de estas normas deben ser identificadas y abordadas. Estas infracciones incluyen, por ejemplo, groserías, gritos u otros signos de ira o pánico desaforados. En el lado positivo, los directivos deben dar ejemplo de eficacia bajo presión, manteniendo una actitud positiva y optimista cuando se enfrentan a contratiempos o retos.

Además de reglas útiles para la expresión emocional, una organización dotada de IE debe ser consciente de cómo aumenta el estrés en los empleados, identificando maneras de reducir los factores estresantes. Entre las tensiones sistémicas más comunes está la de esperar que la gente haga demasiado en muy poco tiempo o contando con escasos recursos. Un síntoma de este tipo de estrés es la elevada tasa de rotación de personal, ya que la gente tiende a huir del estrés excesivo. Otra fuente de estrés sistémico para las minorías son los prejuicios implícitos en contra de esos grupos, y de nuevo otro indicador sería la mayor rotación en estos colectivos. Las encuestas a propósito del clima emocional facilitan las cosas en este sentido, señalando los puntos de presión y estrés.

Otra estrategia organizativa para las tensiones sistémicas consiste en ayudar a las personas a ser más resilientes, es decir, capaces de recuperarse más rápidamente del estrés generado por los contratiempos. Pero este enfoque requiere que la organización no lo haga de manera que, en lugar de corregir los aspectos de la organización que de entrada generan dicho estrés, «culpabilice a las víctimas», haciendo recaer la responsabilidad en las personas más vulnerables.

La claridad sobre las expectativas y los objetivos ofrece otra posible vía para gestionar los trastornos internos. La falta de claridad acerca de los objetivos genera confusión, dificultando el impulso y la motivación. A la inversa, la claridad de los objetivos organizativos facilita que el individuo acopie la energía que le permita ir más allá

del mero cumplimiento de sus propios indicadores clave de rendimiento (KPI) y contribuir a objetivos más amplios. Articular un sentido compartido del propósito de la organización sirve de inspiración y guía para las personas en todos los niveles.

Junto con unos objetivos claros, las organizaciones deben animar a su personal a estar conectados y colaborar. Esto pasa por establecer una norma tan sencilla como fomentar el intercambio de información, pero a menudo va más allá: crear eventos, por ejemplo, en los que trabajadores y directivos se conozcan mejor: una reunión semanal al margen del horario laboral en un restaurante cercano, por ejemplo, o un fin de semana fuera de la empresa. Este tipo de vinculación incluye rituales, celebraciones y similares para mantener alto el ánimo general. Aunque celebrar las victorias es un objetivo obvio, estos actos concebidos para mantener elevada la moral pueden tener lugar durante de todo el año.

Luego también hay que fomentar el sentido de pertenencia. Vanessa Druskat (y Google) descubrieron que el sentido de pertenencia a un espacio seguro es esencial para el máximo rendimiento de los equipos, y lo mismo podemos decir de las organizaciones. Ese sentido psicológico de pertenencia va mucho más allá de, por ejemplo, guiarse por cifras y ratios para cumplir los objetivos de diversidad, equidad e inclusión; el auténtico sentido de pertenencia es una realidad mental que hace que funcione la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI). En ausencia de sentido de pertenencia, resultan absurdas las cifras que pretenden mostrar la ratio ideal de un grupo minoritario con respecto al conjunto de la plantilla.

Los trabajadores pueden ayudarse mutuamente tomando consciencia del clima emocional. Esta consciencia compartida permite emprender otro paso clave: colaborar en la gestión de los sentimientos perturbadores como el dolor por el fallecimiento de alguien, la marcha de un compañero de trabajo o la pérdida de amigos cuando la empresa tiene que despedir a un gran número de personas. En lugar de ignorar los sentimientos perturbadores que provocan dichas pérdidas, la organización con IE sabe reconocerlos colectivamente y hablar de sus reacciones emocionales, ayudándose mutuamente a gestionar dichos sentimientos: pensemos en Carolyn Stanworth, de BL Companies, celebrando una reunión abierta para hablar de los sentimientos suscitados por la reducción de personal debido a las malas condiciones del mercado.

Luego está el reto de la semana laboral híbrida, con personas que trabajan a distancia, comunicación asincrónica, reuniones virtuales,

conversaciones paralelas a través de Slack y tribus o subculturas que se forman y que no suelen ser visibles para los altos directivos. La IE contribuye a transmitir el clima y la cultura empresarial cuando los líderes aprovechan cualquier ocasión para recordar a todos que el modo en que se gestionan a sí mismos y sus relaciones es más importante que nunca, ejemplificando ellos mismos este particular.

Un aspecto más positivo para gestionar mejor las emociones es que las personas se entrenen unas a otras y aprendan juntas a hacerlo mejor. Aunque esto siempre debería formar parte de la función del líder, el coaching también puede tener lugar entre pares.3

Asimismo, debemos tener en cuenta que la organización debe ser capaz de aprender de sus fracasos, una parte inevitable de la vida organizativa. Por desgracia, demasiadas organizaciones juegan a «echar la culpa» a otros, buscando simplemente a una persona o un fallo al que responsabilizar y se detienen en ese punto. La organización con IE utilizará ese contratiempo como una oportunidad de aprendizaje, viendo lo que salió mal, pero también yendo más allá para anticipar de qué modo gestionar ese reto en el futuro, lo cual permite a la organización ser más ágil a la hora de enfrentarse a demandas cambiantes. Y lo que es aún mejor, transformándola en una «organización que aprende» continuamente de sus propias acciones para que todos sigan mejorando.

Además, hay una serie de normas en la organización con IE que la tornan más adecuada para tratar con otras organizaciones, desde la cadena de suministro de la que depende para seguir funcionando sin problemas, hasta clientes, competidores, reguladores, etcétera. Esta habilidad comienza con la empatía a nivel organizativo: entender cómo ven a esta otras entidades, qué sienten y necesitan, qué las motiva y cosas por el estilo. Esto incluye el seguimiento del modo en que afecta esta organización a la comunidad y al medio ambiente. También requiere una comunicación continua con todos los grupos externos que le importan, de manera no solo oportuna y precisa, sino también atenta.

Por último, hay que gestionar hábilmente las emociones en estas relaciones, al igual que hace el líder o el equipo emocionalmente inteligente. En el ámbito organizativo, eso supone entablar alianzas con organizaciones clave. Las funciones del marketing y la comunicación son fundamentales en este caso: los mensajes de la organización deben difundir temas convincentes, incluso inspiradores, que eleven tanto al emisor como al receptor. Si apareciesen conflictos con otras entidades, la organización con IE los gestionaría de forma

constructiva. Y, en el mejor de los casos, las operaciones de la organización contribuirían a la sostenibilidad, para sí misma, para otras entidades y para el medio ambiente en general.

En resumen, las organizaciones con visión de futuro llevan la inteligencia emocional en el ADN de su cultura. Los datos demuestran que ser una organización emocionalmente inteligente mejora el rendimiento, como demuestran muchas mediciones: beneficios y crecimiento, retención y lealtad, más motivación positiva y compromiso. Estas organizaciones incorporan «habilidades blandas» como la IE en sus evaluaciones de rendimiento junto con las medidas duras habituales. Ofrecen formación en IE y animan a los empleados de todos los niveles a seguirla.

La presencia de la IE en el ADN empresarial significa que los directivos la ejemplifican y defienden. Una alianza poderosa implica a líderes empresariales que respalden la IE y un departamento de personal que ofrezca maneras de perfeccionar este conjunto de habilidades. Pero si esta idea es nueva para la organización, llevará tiempo introducir los cambios esenciales y se requerirá persistencia y paciencia. Los directivos darán pasos concretos para que la organización avance en esa dirección. Por ejemplo, mostrando la importancia de la IE para los objetivos y los resultados de la organización; dando ejemplo de IE mediante la gestión adecuada de sus propias emociones y relaciones, mostrándose abiertos acerca de sus propios sentimientos, y empatizando con lo que le sucede a la gente.

Como veremos en la cuarta parte, estas aptitudes serán esenciales en el conjunto de competencias que todos necesitaremos para afrontar cualesquiera que sean los retos y crisis que nos aguardan en los próximos años.

CUARTA PARTE

El futuro de la inteligencia emocional

14.

La mezcla crucial

Ya hemos visto lo que implican los fundamentos de la inteligencia emocional, de qué modo nos ayudan a impulsarnos hacia nuestro estado óptimo y cómo eso es importante en nuestra vida laboral. Ahora miraremos más allá de la inteligencia emocional en sí, para imaginar qué otras capacidades podría sinergizar la IE a la hora de ayudarnos a afrontar mejor los retos que la humanidad tiene por delante.

La semilla de este objetivo más amplio fue sembrada hace ya algunos años, cuando Dan dio una charla sobre inteligencia emocional a los principales líderes de Salesforce y después cenó con Marc Benioff, fundador y CEO. Marc instó a Dan a que escribiera sobre la sinergia entre la inteligencia emocional, la creatividad, las habilidades duras y un fuerte sentido del propósito, denominándolas «las cuatro C»: cociente emocional (CE), cociente intelectual (CI), cociente de creatividad (CC) y propósito o cociente espiritual (CE).

En la misma línea, Tim Cook, CEO de Apple, ofrecía una receta similar para el talento cuando describía el conjunto de habilidades que buscaba al contratar a alguien.1 Cook, que en ese momento había recibido un título honorífico en la Universidad Federico II de Nápoles, Italia, dijo que las personas contratadas por Apple se desenvuelven muy bien allí en el caso de que estén provistas de la siguiente mezcla de habilidades específicas:

Conocimientos técnicos en su campo de elección. Este conjunto de habilidades cognitivas incluye una profunda curiosidad –formular bastantes preguntas–, un rasgo que, hace ya varios años, Claudio Fernández-Aráoz, miembro del Consortium, señaló que sería esencial en el futuro.2 Como veremos, una amplia red de recogida de información que parta de la experiencia actual es un buen primer paso para la innovación.

Un profundo sentido del propósito, es decir, preocuparse por el mundo que nos rodea y querer dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos. Esa misión –una razón más grande que uno mismo– actúa como motor del mejor trabajo de las personas. La empresa

necesita una misión similar para atraer el sentido de propósito de la gente, una visión acerca del modo de mejorar la vida de las personas. Sin ella, ninguna cantidad de dinero hará que merezca la pena llevar a cabo un trabajo.

Colaboración innovadora. Trabajar bien en equipo. La asombrosa historia de innovación de los productos de Apple, según el consejero delegado Cook, depende de que las personas desarrollen juntas nuevas ideas en lugar de que sea un individuo el que aporte una idea creativa. Creatividad significa «pensar de manera diferente» acerca de un problema, sin quedarse atrapado en soluciones fáciles y estandarizadas, sino observándolo «desde diferentes ángulos».

Hemos reflexionado sobre el pensamiento de Benioff y Cook, y lo hemos ampliado. En particular, nos parece que, además de este conjunto de aptitudes, una perspectiva sistémica también resulta esencial para afrontar cualquier reto que nos depare el futuro.

Inteligencia emocional, por supuesto

Diversos aspectos de la IE vuelven a destacar en diferentes décadas, y sin duda importarán cada vez más en el futuro. Por ejemplo, como hemos visto en el caso de la adaptabilidad, el talento para responder con agilidad a las demandas cambiantes y la tranquilidad ante la ambigüedad y la incertidumbre, en lugar de, por ejemplo, hacer malabarismos con múltiples tareas, podrían convertirse en el futuro en una de las partes más importantes de la adaptabilidad en el caso de los líderes.

El terremoto laboral que se prevé, impulsado por la llegada de los textos creados por IA, supondrá un cambio drástico en quién lleva a cabo qué tareas. Pero, de igual modo que la IA dejará algunos de nosotros sin trabajo, ayudará a otros en lo que ya hacen y creará nuevas posibilidades de empleo. La necesidad de excelencia personal seguirá existiendo y, probablemente, será incluso más valiosa.

Luego hay cambios en el lugar de trabajo tan fundamentales como las cuestiones de quién viene a trabajar y con qué frecuencia. Un entorno laboral híbrido depende de la comunicación virtual, ya sea mediante correo electrónico o videoconferencia. Mientras que nuestros cerebros desarrollaron su radar social para las interacciones cara a cara, cada vez prevemos más reuniones virtuales. Quizá porque la conexión

virtual nos ofrece menos canales para percibir los sentimientos de la otra persona, nos volveremos más sensibles a las señales emocionales que nos llegan. Una vez más, la inteligencia emocional añade una capa esencial de eficacia a cualquier capacidad cognitiva que ya tengamos.

Existe una buena razón por la que la inteligencia emocional probablemente seguirá siendo un activo crucial para los directivos y las organizaciones en general: a medida que la automatización y los chatbots hacen que cada vez más trabajos sean realizados por robots e IA, el trabajo humano se intensificará en tareas de alto nivel como el diseño y la creatividad, aun cuando el trabajo rutinario en campos como la ingeniería gravite hacia los asistentes no humanos. Si todas las empresas cuentan más o menos con las mismas tecnologías y competencias, las diferencias entre ellas serán mayores en la forma en que traten a sus empleados.

Como apunta una encuesta mundial de Conference Board, «aunque la automatización se infiltra cada vez más en el lugar de trabajo, los equipos siguen estando formados por personas y el reconocimiento del "toque humano" es más necesario que nunca».3

Y luego están las experiencias únicas de nuestras generaciones más jóvenes, los líderes del futuro.

Propósito

¿Se acuerda el lector del ejercicio «agáchate y cúbrete»?

Para los que no lo sepan, se trata de un ejercicio que los alumnos practicaban cada mes durante las décadas de 1950 y 1960: nos agachábamos debajo del pupitre y nos poníamos una mano sobre los ojos y la otra encima del cuello. El profesor nos aseguraba que eso nos protegería de una explosión nuclear.

Si recordamos el «agáchate y cúbrete», somos baby boomers. El ejercicio era omnipresente durante el apogeo de la Guerra Fría, al igual que hablar de los refugios contra la lluvia radiactiva.

Pero, si en lugar de agacharse y cubrirse, recordamos los simulacros contra el «francotirador activo» en la escuela, escondiéndonos en nuestra aula o corriendo por los pasillos para escapar, somos miembros de la Generación Z o de la siguiente generación, los más

jóvenes de los cuales todavía realizan este simulacro en las escuelas, mientras que los mayores ya son principiantes en muchas empresas.

El trauma compartido por toda una generación conduce a un sentido colectivo de propósito. Por ejemplo, oculta en esta diferencia entre los boomers y la Generación Z se encuentra una brecha entre los temores realistas de los consumidores más jóvenes y los trabajadores principiantes –así como de sus compañeros de mayor edad, la Generación X–, pero que eluden los boomers que aún dirigen corporaciones.

En primer lugar, consideremos algunas diferencias reveladoras entre estos grupos de más edad y los más jóvenes. Las dos generaciones han vivido traumas compartidos muy distintos. Para los nacidos en las décadas posteriores al final de la Segunda Guerra Mundial, no solo se trataba de la Guerra Fría, sino también del temor a la destrucción nuclear. Los titulares magnificaban el terror nuclear hablando de bombas cada vez más destructivas y de sus sistemas de lanzamiento. Numerosos hogares estaban dotados de refugios antinucleares.

Pero si hemos nacido después de 1980, más o menos, el trauma generacional de nuestra generación –aparte de los tiroteos en las escuelas– se centra en el temor al colapso medioambiental. Estamos inmersos en un constante bombardeo de alarmantes noticias ecológicas: enormes incendios forestales desde Australia hasta California, olas de calor sin precedentes en Europa y la Antártida, y cientos de manzanas de ciudades y pueblos enteros inundados por las aguas de enormes huracanes. Ese enervante ritmo de tambores se abre paso en los telediarios.

La diferencia entre ambos tramos de edad es reveladora, sobre todo cuando se trata de encontrar un sentido a la lucha contra el impulso del cambio climático. Los de la generación anterior vivieron tiempos de bonanza económica en los que había pocos indicios de problemas con la Madre Naturaleza. En cambio, las generaciones más jóvenes de la actualidad están muy sensibilizadas a los peligros medioambientales. Muchos de ellos se embarcan en una búsqueda sincera de formas de ralentizar, si no invertir, lo que perciben como una marcha inexorable hacia la extinción en todo el planeta.

Una encuesta de Gallup ha puesto cifras a esta diferencia de edad: el 70 % de los estadounidenses de entre 18 y 34 años están preocupados por los efectos del calentamiento global, mientras que entre los mayores de 55 años el porcentaje es solo del 56 %. La relación entre edad y preocupación por el medio ambiente es la siguiente: cuanto

más joven es el grupo, mayor preocupación manifiesta por los problemas ambientales.

La brecha generacional se agranda aún más cuando se plantea la que puede ser la pregunta más reveladora: si creemos que el cambio climático se convertirá en un problema para nosotros a lo largo de nuestra vida.

Para los más jóvenes, la Generación Z, el medio ambiente encabeza la lista de cuestiones que desean que aborden las empresas. Si los consumidores y los empleados con talento más jóvenes encuentran un propósito urgente en hacer lo correcto por el medio ambiente, las empresas harían bien en adoptar esos objetivos. Pero, con el fin de reducir la presión sobre las empresas por los resultados trimestrales, tendrían que cambiar las expectativas de los inversores. Ello posibilitaría misiones más respetuosas con el medio ambiente, como reducir la huella de carbono de una organización.

Las compañías –algunas de ellas impulsadas por activistas e inversores– buscan cada vez más una misión más amplia, pero también los consumidores participan cada vez más de esta tendencia. Las empresas harían bien en satisfacer ese segundo propósito haciendo todo lo posible por combatir la deriva planetaria hacia el calentamiento. Aunque esa estrategia fue en gran medida un fracaso en épocas anteriores, cuando relativamente pocos consumidores se preocupaban por el clima, existen sobrados indicios de que ha llegado el momento de abordar el problema. La dificultad estriba en alinear lo que los consumidores dicen que quieren con lo que desean los inversores. Gestionar esa ambigüedad exige ecuanimidad por parte del líder, otro caso en el que la IE es importante.

Para la Generación Z, el medio ambiente encabeza la lista de cuestiones que quieren que sean abordadas por las corporaciones. Declarar que las preocupaciones medioambientales son vitales para la misión de una empresa sería de gran ayuda para atraer y retener a jóvenes con talento, muchos de los cuales afirman que no quieren trabajar para compañías que no estén de acuerdo con sus propios objetivos. Además, las compañías que, a los ojos de la Generación Z y los milenials, son genuinamente «positivas» tienen más probabilidades de granjearse su lealtad como clientes en los años venideros.

La ecoansiedad parece estar configurando un nuevo estilo de consumo entre los más jóvenes, que les lleva a valorar más, por ejemplo, la reutilización que la compra. Una encuesta online realizada a 1338 personas, publicada en el Journal of Environmental Psychology, revela

que el 46 % de los encuestados sienten una enorme ansiedad por su futuro medioambiental, y que este temor es incluso mayor entre los más jóvenes.4 Los expertos prevén que, con el paso del tiempo, este tipo de preocupaciones aumenten entre los jóvenes.

La manida suposición de que los impactos ecológicos son un problema público, pero no de quienes los generan, ya no nos sirve. Cada vez más corporaciones plantean su misión en términos de hacer del mundo un lugar mejor de un modo u otro. Parece pues una decisión inteligente alinear ese propósito con acciones que mejoren el planeta y atraigan los valores de los jóvenes.

Un viaje en autobús

Han pasado décadas desde aquel tórrido día de verano, en Manhattan, en el que Dan se subió a un autobús, el M101, que circulaba por Madison Avenue. Todavía recuerda al conductor, un afroamericano jovial y extravertido de mediana edad que mantenía un entretenido monólogo, comentando los lugares por los que circulaba el autobús. Nos avisaba de las rebajas, nos contaba la historia de los edificios y las tiendas, nos ofrecía críticas de las películas que ponían en los cines y nos sugería visitar las exposiciones de los museos por los que pasaba el vehículo.

Sin embargo, lo más importante no eran los detalles de lo que decía, sino el talante optimista que transmitía. Aquel autobús era un hervidero de contagios emocionales, todos ellos positivos. En ese bochornoso día de agosto, la mayoría de los pasajeros subía al autobús con un ánimo sombrío. Pero, cuando bajaban, el conductor sonreía y les deseaba un feliz día, y sus sonrisas demostraban que su estado de ánimo también apuntaba en esa misma dirección.

Años después, Dan se enteró por una esquela del New York Times de que el conductor se llamaba Govan Brown. La necrológica revelaba que Brown había sido pastor de una congregación afroamericana de Long Island y consideraba a sus pasajeros parte de su rebaño. Aportaba un propósito mayor –atender a su rebaño– a lo que de otro modo se consideraría un trabajo ordinario.

El sentido del propósito de Govan Brown contrasta con el de su empleador, la City Transit Authority de Nueva York. La misión de esta empresa podría resumirse en llevar a los pasajeros a sus destinos de manera eficiente, lo que poco o nada tiene que ver con el bienestar de

dichos pasajeros. La declaración formal de la City Transit Authority es bastante árida: «Mejorar la calidad de vida y la salud económica de la zona mediante la prestación rentable de servicios de transporte seguros, puntuales, fiables y limpios».

Pero, de manera sorprendente, esa falta de correspondencia entre el propósito personal y la misión de la organización puede no ser tan importante. Más allá de ese tipo de correspondencia, el mero hecho de permanecer en contacto con nuestro propio propósito resulta decisivo.

Los estudios realizados por nuestra colega del Consortium Signe Spencer, del Korn Ferry Institute, aplauden la «determinación», es decir, tener claro el propio propósito y, en el mejor de los casos, encontrar la forma de compatibilizarlo con el nicho que se ocupe en la organización. Según sus datos, esa determinación tiene una alta correlación tanto con la sensación de hallarse comprometido con el trabajo como con el compromiso con la compañía.5

Por ejemplo, consideremos la ventaja contraria a la lógica de que una compañía de combustibles fósiles contrate a un activista del cambio climático cuyo propósito gire en torno a poner fin a las emisiones de dióxido de carbono: esa es la visión y la fuerza que ayudarían a esa empresa a abrir una sección destinada a la reducción del carbono mediante energías alternativas, lo que resultaría ser una estrategia decisiva para la supervivencia de dicha compañía en el futuro.

En resumen, no es necesario que se produzca una coincidencia exacta entre nuestro propósito personal y la misión de nuestra organización. Resulta que las compañías pueden beneficiarse acogiendo a personas, como Govan Brown, cuyo ardiente propósito no encajaba exactamente con la misión de la organización.

Por supuesto, no todo el mundo es tan afortunado como Govan Brown, que encontraba sentido a un trabajo que, a primera vista, parecía limitarse a transportar a la gente de un lugar a otro. Un conflicto de valores entre nuestro corazón y nuestro trabajo conlleva un enorme estrés. Un buen ejemplo de ello es la enfermera escolar a la que su director le pidió repetidamente que hiciera cosas que, en su opinión, violaban su ética profesional, lo que la llevó a dimitir.

Ese ajuste entre nuestros valores y lo que hacemos habla del poder del propósito, la sensación de que nuestro esfuerzo es importante para aquello que es más significativo para nosotros. El trabajo dotado de propósito nos lleva a entrar y permanecer en la zona óptima. Es nuestra brújula interior, que nos indica lo que nos parece bien y lo que

no, la que nos conduce hasta ese punto.

Si recordamos los momentos en que hemos dado lo mejor de nosotros y hemos estado en nuestro estado óptimo, el punto en común que tenían todos ellos es que estábamos comprometidos y entusiasmados. Lo más probable es que nuestras experiencias más enriquecedoras no se produzcan cuando nos esforzamos por alcanzar los objetivos impuestos por otros, sino cuando hacemos adecuadamente aquello que nos gusta, cuando trabajamos por algo más grande que el hecho de simplemente cumplir con nuestra tarea.

Valores como la cordialidad, la amistad, la pertenencia y la lealtad –en resumen, preocuparse por los demás– tienen más probabilidades de hacer que alguien se comprometa con su trabajo y sea un buen ciudadano de la organización que valorar la autotransformación y el bienestar personal. Estos valores orientados a la persona se correlacionan bien con la determinación y, a su vez, con el compromiso y la implicación en la organización. Las organizaciones cuyo propósito es beneficiar o mejorar el mundo que las rodea obtienen mejores resultados que aquellas cuyo propósito tan solo es mejorar su propia posición.

–Los empleados –dicho en palabras de Spencer– no tienen por qué tener su propósito personal alineado con el propósito explícito de su organización, pero sí se benefician de sentir que existe una conexión entre su trabajo y un propósito que sea importante para ellos.

La mera búsqueda de dinero, sin tener en cuenta la ética, la moral o el sentido, conduce a la postre al empeoramiento de la sensación de bienestar. Muchas personas descubren que tener un propósito mayor es mucho más gratificante que el mero beneficio personal y las recompensas económicas.

El viaje en autobús de Dan con Govan Brown, que recoge en las primeras páginas del libro Inteligencia emocional, tocó la fibra sensible de Howard Gardner, psicólogo de Harvard, quien vio en Brown un ejemplo excelente de lo que él y sus compañeros de investigación, William Damon en Stanford y el difunto Mihaly Csikszentmihalyi, entonces en la Claremont Graduate University, denominan «buen trabajo»: una mezcla de rendimiento de primer orden, compromiso absoluto y un propósito ético que sirve de guía. Esa combinación hace que alguien alcance la excelencia en una tarea que disfruta y encuentra profundamente satisfactoria.

De hecho, Brown era un conductor de autobús excepcional. Cuando se

jubiló, cientos de sus devotos pasajeros acudieron a una fiesta en su honor, la única vez que la City Transit Authority de Nueva York organizó un evento de este tipo. Para entonces había recibido más de mil cuatrocientas cartas de felicitación y ni una sola queja.

Propósito versus remuneración

Tal vez resulte sorprendente que el propósito de una organización aumente su prioridad incluso por encima del salario recibido, cuando los empleados encuentran el ajuste idóneo entre sus valores y su trabajo.6 Esto constituye una razón estratégica para que las compañías se orienten más hacia el propósito: cada vez más jóvenes afirman que quieren trabajar para una compañía que fomente su propio sentido de propósito.

Las investigaciones apuntan a que el propósito de la vida es lo más importante en lo que respecta a la satisfacción vital. No es ningún secreto que, según ciertos criterios objetivos, el éxito profesional, como un título de alto nivel o un sueldo elevado, no garantiza la felicidad.

Los datos publicados en el Journal of Gerontology evidencian que el mero hecho de encontrar propósito y sentido en el propio trabajo produce más satisfacción vital que tener un trabajo de alto nivel. Es en definitiva lo que uno siente por su trabajo –la realidad subjetiva– lo que genera un elevado grado de satisfacción.

Un buen ejemplo de ello son las monjas que dirigían una institución para personas con graves discapacidades mentales. Su trabajo, para la mayoría de la gente, sería duro: limpiar constantemente la suciedad, tener que recordar a la gente una y otra vez que se cuiden a sí mismos de la forma más elemental. Las tasa de burnout del personal de estos centros tendría que ser muy elevada.

Sin embargo, cuando Cary evaluó a las monjas que gestionaban un lugar de estas características, descubrió que la tasa de burnout era prácticamente nula. ¿La razón principal? Las monjas compartían la sensación de servir a Dios. Una monja, por ejemplo, le dijo que amaba cada minuto de su trabajo, incluso las partes más serviles y desagradables, como limpiar a los internos después de que se hicieran encima sus necesidades. Añadió que el escaso salario no le importaba, porque creía que la recompensa más significativa llegaría cuando entrara en el Cielo.

Como ya hemos señalado en el capítulo 1, en los mejores días de la gente, cuando sienten que progresan, su motivación es interna. Hacen su trabajo porque les gusta y no por la recompensa que vayan a obtener. No es el dinero o la promoción lo que los impulsa, sino el disfrute del propio trabajo. Son todo lo contrario a las personas apáticas o desmotivadas.

Poner un hombre en la Luna

Cuenta la leyenda que, allá por los años 60, un conserje que trabajaba en la NASA, al ser preguntado qué hacía, respondió:

–Ayudo a poner un hombre en la Luna.

Al igual que nuestro conductor de autobús, este conserje percibía un propósito más amplio en lo que, de otro modo, parecería un trabajo sin importancia.7

Aunque el dinero y el estatus sean atractivos para desempeñar un trabajo concreto, nuestro sentido de la finalidad influirá más en el grado de compromiso que sintamos una vez que llevemos a cabo ese trabajo y, por tanto, en el empeño que pongamos en él. Según amplios estudios, la relación entre el salario y el grado de satisfacción de la gente con su trabajo es una cuestión secundaria.8

Cuando se trata de clasificar los trabajos en función de la importancia que les atribuyen las personas, la sanidad y el trabajo social –que ayudan explícitamente a promover un bien mayor– ocupan los primeros puestos.9 Pero, como deja claro la historia del conserje de la NASA, la gente puede encontrar el sentido de su vida en cualquier trabajo que desempeñen.

Las personas que encuentran sentido a lo que hacen emiten todas las señales de hallarse en la zona óptima: manifiestan un mayor bienestar emocional y físico y dicen sentirse muy comprometidas con su función; prosperan y crecen. Por cierto, ese rol tal vez no tenga nada que ver con el trabajo tal como lo concebimos; se puede encontrar un gran sentido en la crianza de los hijos o en el cuidado de un padre anciano.

Esta visión del propósito como principal motivador parece contradecir las prácticas de gestión habituales, que utilizan recompensas como primas, ascensos y salarios para incitar a las personas a dar lo mejor

de sí mismas. Ese supuesto estándar –que trabajamos mejor a cambio de ese tipo de refuerzos– se ha visto contrarrestado durante mucho tiempo por un argumento bastante subversivo: que esas recompensas pueden en realidad disminuir el rendimiento.

La relación recompensa-rendimiento fue puesta en duda hace décadas por investigaciones que demostraban que las personas estaban más motivadas por la pasión y el propósito que por las recompensas que se les ofrecían.10

El libro de Alfie Khon, publicado en 1993, Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes (el título lo dice todo), sostenía que las calificaciones, por ejemplo, terminaban con el interés de los alumnos por su trabajo. El grueso de las pruebas de investigación apoyaba su argumento, que fue cobrando fuerza a medida que otros se sumaban a su opinión. A pesar de lo desafiante que resultaba para la forma habitual de pensar acerca de lo que motiva a los estudiantes y a los trabajadores, este punto de vista se extendió por muchos rincones de los entornos empresarial y educativo.

El argumento más sólido a favor de este punto de vista contrario a la recompensa procede de montañas de datos recopilados sobre estudiantes, que analizan la relación entre las calificaciones (una recompensa o un castigo, según el caso) y el rendimiento. Kohn repasó los hallazgos de psicólogos de la época como Edward Deci y Richard Ryan, que demostraban que tener un impulso interior para aprender era mucho mejor motivador que simplemente esforzarse para obtener una buena nota.11 Este mismo argumento se trasladó al lugar de trabajo en el libro La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva, de Daniel Pink, un bestseller empresarial.12 Pink argumenta de forma bastante persuasiva que numerosas organizaciones siguen una práctica de gestión anticuada, tratando de incitar a los trabajadores a mejorar su rendimiento mediante un tipo u otro de recompensas. Pero es mucho mejor cuando la motivación procede del interior, y sentimos que, en lugar de que nos digan lo que tenemos que hacer, tomamos nosotros mismos esa decisión; sentimos una sensación de control, o al menos de que estamos mejorando; y, por último, sentimos que lo que hacemos está en consonancia con nuestro sentido de lo que es más importante para nosotros.

En el estudio de la Harvard Business School, en el que los trabajadores llevaban un diario de su jornada laboral, los motivadores estándar por parte de la dirección tenían un efecto contraproducente. El estudio de Harvard corroboraba la conclusión de Pink: las amenazas, las

evaluaciones severas, los plazos demasiado estrictos e incluso la promesa de recompensas como las primas entran en la categoría de motivadores «extrínsecos» o impuestos, y no contribuyen necesariamente al rendimiento, sobre todo a largo plazo.

Por ejemplo, un estudio de Harvard sobre la realidad interna de la jornada laboral. En una refutación de la suposición común de que la alta presión y el temor incrementan la productividad de una persona, los datos mostraron justo lo contrario. Los días en los que las personas estaban más satisfechas con su rendimiento eran altamente positivos, lo que las llevaba a sentirse satisfechas. Y lo que es más revelador, en esos días sentían que se guiaban por lo que más les importaba, en lugar de dejarse llevar por la agenda de otra persona.

La gran paradoja es que, cuando las personas se automotivan para efectuar su trabajo, lo hacen mucho mejor y disfrutan mucho más que cuando llevan a cabo el mismo trabajo bajo amenaza o presión. Los estudiantes, sin embargo, siguen esforzándose por sacar buenas notas y los trabajadores se esfuerzan más por conseguir un sueldo mejor o un ascenso; al menos esa es la idea predominante cuando observamos a nuestro alrededor los motivadores que nos ofrece la vida.

Investigaciones más recientes han llevado a una comprensión más matizada. Hay ocasiones en las que las recompensas externas funcionan muy bien para animarnos a seguir con nuestro trabajo. Sin embargo, esas recompensas son más potentes cuando son sinérgicas con la motivación interior, reforzando lo que hacemos porque ya lo disfrutamos.13

Digamos que encontramos significado y propósito a lo que hacemos. ¿Esto nos torna insensibles a la manera en que los demás perciben lo que hacemos, es decir, estamos tan dedicados internamente que no nos importa cómo ven los demás nuestros esfuerzos? Resulta que la forma en que las personas que nos importan –profesores si estamos en la escuela, nuestro jefe en el trabajo, por ejemplo– nos permiten saber lo bien que lo estamos haciendo puede marcar la diferencia para nosotros.

Por lo tanto, si recibimos algún comentario negativo (una mala nota o una mala evaluación del rendimiento), eso puede hacernos retroceder, incluso si nuestra principal motivación es lo significativa que es la tarea para nosotros.14 Por otro lado, incluso un comentario negativo permite reforzar nuestra motivación interna si incluye consejos sobre cómo podemos mejorar, si estamos de acuerdo con los criterios utilizados para juzgarnos y si recibimos ese comentario personalmente

y en el momento oportuno.15

Estos tres pasos –mostrar cómo mejorar, evaluación justa y feedback sobre el terreno– resultan ser una manera muy eficaz de proporcionar a cualquier persona datos sobre lo bien que lo está haciendo, al tiempo que contribuyen a desarrollar más fortalezas.

Grandes y pequeños propósitos

Laurie Santos, que ha impartido quizá el curso –sobre la felicidad– más popular de la historia de Yale, asigna el libro de Alfie Kohn a sus alumnos. Santos afirma que, cuando sus alumnos de rendimiento muy elevado leen ese libro, a menudo se muestran inseguros sobre el sentido de acumular más galardones y se preguntan cuál es el propósito de su vida.

–Es oler tu café por la mañana –responde ella–. Querer a tus hijos. Tener sexo, margaritas y primavera. Esas son las cosas buenas de la vida.

Lo que Santos enumera aquí pueden considerarse «pequeños propósitos», los placeres cotidianos que nos estimulan. Sin embargo, es posible argumentar que es el «gran propósito», las motivaciones internas más profundas que nos mueven, lo que realmente infunde significado y propósito a nuestra vida.

Su sentido del propósito gira en torno a los valores que confieren sentido a lo que hacemos. El propósito refleja nuestro rumbo moral o «verdadero norte», las perspectivas profundas que nos resultan más convincentes y que nos guían en nuestras decisiones cruciales. Esto es especialmente cierto en el caso de los grandes propósitos de la vida, la vocación específica que resuena con más fuerza en nosotros.

Uno de los pocos supervivientes de los campos de exterminio nazis –y famoso defensor del gran propósito– fue Viktor Frankl, un psiquiatra vienés. Allí perecieron sus padres, su hermano y su mujer, embarazada. Cuando fue enviado a Auschwitz, el primero de los cuatro campos a los que sobrevivió, su abrigo llevaba cosido en el forro el manuscrito de un libro que deseaba publicar. El abrigo le fue arrebatado el día de su llegada, pero el ardiente deseo de publicar algún día ese libro permaneció con Frankl durante los cuatro años de su cautiverio.

El libro que Frankl quería publicar era El hombre en busca de sentido, que más tarde se convirtió en un bestseller internacional y en una brújula moral para generaciones de lectores. En él sostiene que, si encontramos un sentido y un propósito a la vida, podremos sobrevivir incluso al peor de los infiernos, y ofrece como prueba sus propios años, al borde de la muerte, en cuatro campos de exterminio.16

La tesis de Frankl es que un propósito en la vida nos ayuda a superar incluso lo peor. Como señala Frankl, citando una frase favorita del filósofo alemán Friedrich Nietzsche: «Quien tiene un por qué para vivir puede soportar casi cualquier cómo».

Renunciar a un conjunto de valores egocéntricos –como minimizar el dolor y maximizar el placer– nos permite seguir una agenda más centrada en los valores, tomando decisiones basadas en lo que queremos ser y no meramente en lo que sentimos.17

Muchas compañías están poniendo rostro a su misión al contratar a personas con poca experiencia, como los graduados universitarios de la Generación Z.

–Lo que quieren escuchar –explica Tracey Franklin, vicepresidenta de captación de talentos de Merck– es cómo solucionaremos el cáncer o qué hacemos contra la contaminación de los ríos. Creen que pueden cambiar el mundo y quieren trabajar para una compañía que contribuya a cambiarlo.18

A medida que aumente el calentamiento global, es muy probable que una organización cuyo objetivo principal sea la sostenibilidad medioambiental atraiga a líderes jóvenes con más talento. Más allá de la sostenibilidad, hay que pensar en la regeneración, en actuar de forma que el planeta recupere su esplendor.19

Por supuesto, nuestros valores y nuestra misión también cambian con el paso del tiempo.

En la reunión de los cincuenta años de su promoción universitaria, Dan preguntó a un centenar de compañeros cuántos de ellos realizaban algún tipo de actividad no solo en su propio beneficio, sino también para ayudar a los demás. Casi todos levantaron la mano.

Eso refleja lo que escuchamos decir a otra miembro del Consortium, Kathy Kram, profesora emérita de la Questrom School of Business de la Universidad de Boston, que junto con otros jubilados académicos se dedicaba a investigar la llamada «jubilación». Cada vez son menos las personas que se jubilan, al menos en el sentido de dejar de trabajar. Lo

que descubrieron fue, más bien, que la gente en la última etapa de la vida habla de un cambio en su sensación de propósito. Cuando uno deja el trabajo que ha desempeñado durante largo tiempo, es natural lamentar la pérdida de la identidad laboral. Pero luego –constatan– eso deja el camino expedito para encontrar un nuevo propósito, una actividad que tenga sentido para nosotros.

Al final de nuestra carrera profesional, el propósito se cierne sobre muchas personas, aunque solo sea porque ahora cuentan su vida en función de los años que les puedan quedar, en lugar del tiempo que hace que nacieron. Su legado adquiere mayor importancia. A medida que la gente se jubila de su trabajo diario y llora la pérdida de esa identidad, emerge la pregunta: ¿cómo puedo utilizar mis habilidades y talentos para un propósito significativo?

–La gente pasa –dicho en palabras de Kram– de ser inquilinos, es decir, de vivir para una misión definida por su oficio, a ser arquitectos de su sentido de la vida. Podemos utilizar nuestros conocimientos para colaborar con una causa en la que creamos. Y nuestros días pueden tener más alegría y menos trabajo duro.20

El propósito de la inteligencia emocional

El conductor de autobús Govan Brown encarna un signo de inteligencia emocional de alto nivel que a veces se pasa por alto: cada persona con la que se relacionaba se sentía mejor. Su mera presencia tenía un efecto positivo en todos aquellos con los que entraba en contacto: era un santo urbano que extendía ondas de buenos sentimientos en una ciudad que los necesitaba con urgencia.

Las dos primeras partes de la inteligencia emocional –centrarnos en nosotros mismos para gestionar mejor nuestras emociones conflictivas y promover otras más positivas, como la resiliencia– crean una visión más sosegada, una mentalidad que percibe el potencial positivo de nosotros mismos y de los demás y nos permite seguir avanzando hacia nuestros objetivos. Cuando nuestro mundo interior tiene ese equilibrio, sintonizamos con empatía con cada persona y, una vez en sintonía, conectamos con ella de la manera más eficaz. Si todo va bien, la otra persona saldrá de la interacción con nosotros en un estado más positivo, que la conducirá a su zona óptima.

El trato cálido y contagioso de Govan Brown hacia los pasajeros de su autobús refleja el propósito de la inteligencia emocional: poner el

estado óptimo tanto a nuestro alcance como al alcance de todos aquellos con los que nos relacionamos.

Algunos puntos clave: la inteligencia emocional será necesaria, pero no suficiente por sí sola, para afrontar los retos que se ciernen en el horizonte inmediato, por no hablar de lo que nos deparará el futuro. Una combinación sinérgica de capacidades permitirá responder mejor a las crisis, retos y oportunidades a los que se enfrentará la humanidad. El poderoso sentido del propósito alimentará el impulso imprescindible para encontrar soluciones. Los jóvenes parecen especialmente atraídos por causas y organizaciones que consideran su propósito en términos de un bien mayor. Por último, como veremos en el siguiente capítulo, otras dos aptitudes sinérgicas son la comprensión de los sistemas y el espíritu de innovación.

15.

Innovación y sistemas

Dos biólogos, François Jacob, de París, y Sydney Brenner, sudafricano (cada uno de los cuales ganó más tarde un Premio Nobel), pasaban un día libre en su laboratorio del Institute of Technology de California (Caltech) descansando en una playa cercana.1 Llevaban meses desconcertados por los intentos fallidos de reproducir in vivo un ribosoma, el mensajero químico que surge del ARN para ordenar un gen que fabrica una determinada proteína, la clave de la actividad genética.

A pesar de sus dificultades con la compleja bioquímica implicada, los enlaces se deshacían incluso cuando capturaban las moléculas adecuadas. Sabían que en la naturaleza debía existir un adhesivo químico que mantuviera unido el ribosoma, pero estaban desconcertados. ¿Qué podría ser?

Mientras cavilaba en la playa, Brenner estaba seguro de que el sospechoso era una simple sustancia química, omnipresente en todo lo biológico. Entonces, de repente, le vino a la mente y, con la arena volando, se incorporó como un rayo y gritó:

–¡Es el magnesio!

Y así era. Volvieron a su laboratorio y añadieron magnesio a la mezcla de ribosomas. Cuando acertaron con las proporciones, el mensajero químico se mantuvo unido: un pequeño triunfo en la larga marcha hacia la ciencia genómica actual. La ciencia genética (como cualquier otro campo científico) se ha formado gracias a un asombroso número de ideas creativas de este tipo –pequeñas victorias–, cada una de ellas basada en conocimientos previos pero combinados de manera única.

Consideramos que, a medida que nos adentremos en un futuro repleto de cambios y retos, oportunidades y obstáculos, tendrá un valor crucial un tipo concreto de agilidad mental y la capacidad de innovar cobrará cada vez más importancia. La agilidad mental, en forma de cambio de nuestro estado mental, resulta ser clave para la perspicacia creativa.

Ese momento de inspiración junto al mar encarna las tres etapas

clásicas de la creatividad. En primer lugar está la inmersión en el problema en sí: en este caso, la infructuosa manipulación de la bioquímica del ribosoma. En la segunda etapa, la mente entra en un estado neutro y vaga a su antojo; esta etapa termina con la «iluminación», la intuición creativa, que es lo que ocurrió en la playa. Por último, está la tercera etapa, la ejecución, en la que se lleva a cabo el duro trabajo de poner en práctica la idea y convertirla en algo útil.

Cada una de estas etapas del arco creativo exige un estado cerebral diferente. La primera etapa activa las regiones neocorticales de la curiosidad y la recopilación de información. La segunda etapa –en ocasiones denominada, «incubación»– amortigua esa actividad y activa una red neuronal llamada «red de modo por defecto» o DMN, que asume el control cuando nuestra mente no está centrada en una tarea concreta.2 En este modo, las ideas creativas son más fértiles y parecer emerger de la nada. En la tercera etapa, explotamos la idea y la convertimos en algo provechoso, lo que requiere de nuevo una actividad neocortical centrada en la tarea.

En resumen, la creatividad requiere agilidad mental para cambiar el estado del cerebro del modo «hazlo» al estado receptivo de ensoñación de la DMN, en el que la mente flota libremente y en el que es más probable que los elementos novedosos se combinen de formas nunca vistas: «¡Es el magnesio!».

Luego viene otro cambio, a la actividad neuronal centrada en la tarea e imprescindible para la ejecución, en la que transformamos la idea creativa en una posibilidad tangible. Para Brenner y Jacob eso significaba el arduo trabajo de intentar encontrar la proporción adecuada de magnesio. Cada una necesita de la otra: la idea creativa guía la fase de ejecución, y el proceso de ensayo-error durante la ejecución da finalmente con la forma correcta de hacer realidad esa idea.

Un escáner cerebral que comparaba a las personas a las que se les ocurrían fácilmente ideas creativas y a las que les costaba tenerlas reveló diferencias clave en el funcionamiento del cerebro.3 El grupo más creativo presentaba una mayor conectividad entre zonas clave del córtex prefrontal (la circunvolución frontal inferior izquierda, entre otras) y la DMN. Su creatividad más fluida parece estar relacionada con la DMN y su talento para el pensamiento imaginativo, así como con los centros ejecutivos del cerebro.

Los estados cerebrales durante las fases de incubación y ejecución funcionan con tiempos muy distintos. La DMN, el hogar de la

incubación, no puede apresurarse, mientras que la ejecución está pendiente del reloj. En una empresa de moda de alta gama, un ejecutivo se quejaba a Dan de la tensión permanente entre los diseñadores creativos y los directores generales de sus respectivas secciones, cada una de ellas con una marca famosa. Esa tensión era inevitable: el genio del diseño depende de las ideas durante la incubación, que no se pueden programar en el calendario, mientras que el CEO debe ejecutar diseños nuevos tres o cuatro veces al año, pase lo que pase, y empezar la producción mucho antes de que los diseños se hagan públicos. Ambos trabajan con calendarios totalmente distintos, lo que es una receta segura para que aparezcan problemas.

La formulación en tres fases del proceso creativo se remonta al menos al siglo XVII, cuando el matemático y filósofo Blaise Pascal propuso estas etapas de la creatividad. La ciencia considera que su modelo sigue siendo válido. La primera etapa del acto creativo suele comenzar con la curiosidad, en la que se explora ampliamente y se recaba información de manera generalizada, toda ella relacionada de algún modo con el problema que exige una solución creativa.

Curiosidad

Se cuenta que Francis Bacon atravesaba Londres en un día nevado cuando de repente se preguntó si el frío permitiría conservar a un pollo muerto. Bacon, filósofo del siglo XVII y uno de los primeros en desarrollar el método científico, lo investigó metiendo nieve en un pollo muerto. Pero al hacerlo Bacon se enfrió, enfermó de pulmonía y murió.

Esta historia, tal vez apócrifa, fue contada por otro filósofo del siglo XVII, Thomas Hobbes, como una advertencia sobre los inconvenientes de un exceso de curiosidad. El paralelo moderno podría ser picar en el ciberanzuelo, las teorías de la conspiración y lo que los científicos denominan «patrañas».

Por otra parte, según los investigadores, una curiosidad sana nos torna más creativos. Todo se reduce a cómo gestionamos nuestro hábito innato de ser «infóvoros», a la caza de información que nos permita encontrar las pautas medias que nos ayuden a dar sentido a las incertidumbres de la vida. Aunque una amplia curiosidad da lugar a numerosos datos de escasa utilidad inmediata, tenemos una tendencia natural a rellenar las lagunas en nuestra comprensión, una tendencia que impulsa nuestra búsqueda de lo que es sorprendente y quizá útil.

Este impulso parece tener su fundamento en el funcionamiento del cerebro. La incertidumbre, o el vacío de información, pone en marcha redes en el córtex prefrontal que, a su vez, desencadenan sentimientos positivos y activan la memoria.4

Esta sana curiosidad es beneficiosa para la creatividad, ya que nos expone a un amplio abanico de hechos, ideas y formas novedosas de encarar la situación que pueden ayudarnos a encontrar ideas o nuevas soluciones a problemas enojosos. Sin embargo, el tipo de curiosidad que manifestamos también es importante. La peor es la curiosidad morbosa, que nos hace explorar, por ejemplo, crímenes espeluznantes, o el prurito mental que nos impulsa a perseguir teorías cuestionables y agoreras. La mejor curiosidad es la que se ha dado en llamar «exploración gozosa», un interés amplio sumado a un genuino placer por aprender y reflexionar a fondo.5

Incubación

En una cena, Dan estaba sentado frente a Maya Lin, famosa por diseñar el Monumento a los Veteranos de Vietnam. Maya le comentó que pronto viajaría a París a crear una instalación. Pero –añadió– no tenía ni idea de lo que sería; el lugar le hablaría.

Sentado junto a Dan estaba Ian Cheng, que ha creado una forma de arte totalmente nueva que fusiona IA, tecnología de videojuegos, ciencia cognitiva e imaginación flotante.6 Cheng explica que, durante sus momentos más creativos, permite que su mente inconsciente le muestre qué hacer a continuación.

En cierto sentido y desde la perspectiva del cerebro, Lin y Cheng están diciendo lo mismo y describiendo una maniobra mental que se nos antoja cada vez más vital para el futuro: abrirse a la intuición creativa, germen de la innovación. Una novelista describe el modo en que obtiene su inspiración: «Hay momentos en los que encontrar material con el que trabajar es realmente difícil. Cuando las ideas no fluyen, intento dejar que mi mente divague sin las distracciones que acompañan a mi ordenador (¡Twitter! ¡Instagram! ¡Correo electrónico!)».7

Ella adora esos «momentos de desconexión»: no escuchar un pódcast, realizar varias tareas a la vez o sumergirse en los pensamientos de otra persona. Es mejor dar un paseo tranquilo. La DMN toma el control en esos momentos de desconexión: tumbado en la playa, tomando un

baño o una ducha, durante la monotonía del desplazamiento al trabajo. En esos momentos estamos más dispuestos a dejar de centrarnos en los problemas y (con suerte) las soluciones emergen desde las profundidades de la mente en un momento «¡ajá!». Las buenas ideas surgen aparentemente de la nada. Se atribuye al filósofo romano Cicerón la siguiente frase: «Solo la persona que aprende a relajarse es capaz de crear, y para ella las ideas arriban a la mente como un rayo».

Cuando los investigadores de Harvard analizaron los diarios de cientos de personas a lo largo de la semana laboral, descubrieron que el pensamiento creativo era poco frecuente en los días en los que el tiempo apremiaba, y mucho más frecuente en los días en que los plazos eran menos acuciantes.8 La rara excepción –personas que tenían ideas revolucionarias cuando el tiempo apremiaba– se producía en el caso de que la gente estuviese enfrascada en un proyecto tan importante que todas las demás distracciones se mantenían a raya para concentrarse en encontrar la solución. Esa suspensión de otras responsabilidades tal vez deja tiempo para sumergirse en la DMN.

Ejecución

Curar los cascos de un caballo enfermo es uno de los eternos retos de los herradores, que se ocupan del buen estado de los cascos. En el peor de los casos, las enfermedades de los cascos provocan pérdidas óseas tan graves que pueden ser mortales para el caballo.

–Había estado usando velcro, clavos, todas las formas habituales de recomponer el casco agrietado de un caballo –señalaba el difunto Doug Ehrmann, un herrador experimentado–, pero ninguno de ellos funcionaba.

Ehrmann tenía un historial de inventos creativos en el mundo de los herradores, incluida media docena de patentes. Las ideas de sus patentes –decía– aparecían de la nada, en mitad de la noche. Cierta noche tuvo una idea crucial sobre los cascos enfermos:

–Vi que el remedio tenía que ser algo que se clava en el casco. Durante aquellos años, la gente huía de todo lo clavado, favoreciendo selladores como el velcro y el pegamento.

Ehrmann no recordaba si la idea de utilizar zinc para el DE Hooftap que vendió posteriormente a los herradores se le ocurrió a él o a su

socio. El hooftap es un dispositivo antimicrobiano estrecho de acero, ligeramente curvado y recubierto de zinc, con tres puntas en forma de gancho para sujetarlo. Ehrmann y su socio sabían que el zinc no se oxidaría, un verdadero problema cuando se trata de curar los cascos de un caballo.

Pero, cuando empezaron a distribuirlos entre los herradores, recibieron informes de que los dispositivos curaban las enfermedades de los cascos, un efecto inesperado. Al investigar las propiedades del zinc, Ehrmann descubrió que este metal detiene el progreso de la infección.

Aunque los dispositivos recubiertos de zinc no curan el casco infectado, el hooftap estimula el crecimiento de nuevas células que restablecen la salud de la zona. Así pues, cuando Ehrmann y su socio pusieron en práctica la idea del zinc, descubrieron una nueva razón para su uso y una nueva forma de comercializar el hooftap.

Esta puesta a punto tipifica la fase de ejecución, en la que el concepto nuevo y desconocido se pone a prueba con el uso, y la necesidad de hacer retoques y ajustes lo hace cada vez mejor.

Ehrmann poseía la patente del DE Hooftaps, un remedio que parece una cura milagrosa para una serie de problemas de cascos, desde la laminitis hasta los dedos partidos. Un caballo de carreras de dos millones de dólares padecía una fisura crónica en los dedos de las pezuñas –que podría haber terminado con su carrera–, pero se curó con el DE Hooftaps. Un profesor de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Cornell –la facultad de Medicina Veterinaria de Harvard– ha estado utilizando estos dispositivos con los caballos que trata.

Como señala Howard Gardner, psicólogo de Harvard, hay dos características que convierten una nueva idea en un acto creativo: una combinación novedosa de elementos y su utilidad.9 La fase de ejecución gira en torno a la utilidad.

Si bien cosechar una idea novedosa y útil parece la parte más compleja del arco creativo, los creadores suelen argumentar que la fase más dura es la ejecución. Ejecutar significa convertir la idea novedosa en un dispositivo útil. Para ello, además de los conocimientos técnicos necesarios, se requiere disciplina, concentración y la capacidad de inspirar a otros para que se unan a nosotros.

Conseguir la ejecución correcta puede ser tan sencillo como reformular la invención para resaltar su utilidad –por ejemplo, «DE Hooftaps ayudan a curar»– o tan difícil como encontrar la proporción justa de magnesio a utilizar, lo que requirió mucha experimentación.

Al igual que ocurre con el magnesio en la ciencia genética, crear esa realidad final requiere un sinfín de pruebas y de resolución de problemas, así como superar retos imprevistos. Como concluyó el estudio de Harvard sobre los días óptimos, «los pequeños pasos adelante compartidos por muchas personas pueden acumularse hasta dar lugar a una ejecución excelente».10

El enemigo específico de la agilidad mental necesaria para innovar es la rigidez. En una de las mayores petroleras del mundo, según puso de relieve una investigación de Bloomberg Businessweek, la reticencia de la dirección a utilizar los beneficios inesperados del petróleo para investigar formas innovadoras y más sostenibles de operar provocó una profunda insatisfacción, sobre todo en su sección de tecnología de la información (TI).11 El resultado fue que muchas personas con talento decidieron abandonar la compañía.

O lo que ocurrió con BlackBerry, la marca que dominó inicialmente el mercado de los smartphones. En aquellos años, muchas empresas regalaban una BlackBerry a sus empleados, aprovechando su mayor comodidad y su teclado bien diseñado. Los codirectores ejecutivos de BlackBerry centraron la I+D de la empresa en mejorar esos aspectos técnicos sin percatarse de que las empresas habían empezado a permitir que sus empleados llevaran sus propios teléfonos Android y Apple al trabajo. Incluso cuando su cuota de mercado se desplomó, el dúo de ingenieros CEO apostó el futuro de la compañía al mismo viejo y rígido enfoque. Hoy en día es difícil encontrar una BlackBerry en cualquier sitio.

La historia de las cotizaciones en la Bolsa de Nueva York contiene la crónica de las empresas que han sido expertas en esta forma de adaptación y las que, por el contrario, no lo han logrado. Casi todas las empresas que cotizaban hace un siglo han dejado de existir. Han sido sustituidas en gran medida por empresas impulsadas por un pensamiento innovador, sacando al mercado productos y servicios antaño novedosos que, en muchos casos, han dejado fuera del negocio a sus antiguos rivales. Las empresas se renuevan o desaparecen. El futuro solo traerá más presiones y oportunidades para que las empresas sobrevivan, incluso prosperen, a través de la creatividad y la innovación.

Es el sistema

–Hoy hay elecciones en mi isla –le comentó a Dan una mujer del Caribe–, y puedo votar allí. Hay dos partidos, y cualquiera de ellos me pagará el billete de avión para que me desplace a votar. Pero hay una trampa –añade–. Si te pagan el billete de avión, esperan que los votes. Ambos partidos son corruptos.

Quien gane las elecciones –sigue explicando– llenará el Gobierno con sus colaboradores, y los que estén en el poder se enriquecerán con los sobornos. En su isla, los ricos se enriquecen y los pobres viven en chabolas.

Esta situación, con una clase poderosa adinerada y una clase baja empobrecida, caracteriza a demasiados países en la actualidad. Aunque la corrupción añade otra capa al problema, la base económica de la creciente brecha entre ricos y pobres ha sido denunciada por la investigación en El capital en el siglo XXI, de Thomas Piketty, que documentó una tendencia ineludible a lo largo de los siglos a que los propietarios se hagan más ricos y los trabajadores relativamente más pobres.

Aunque la caridad de los ricos contribuye mínimamente a paliar la difícil situación de los pobres, la necesidad es mucho mayor de lo que la filantropía permite solucionar por sí sola. Como afirma esa mujer caribeña, todo el sistema está plagado de problemas. Y solo hay una solución que parece muy poco probable: un cambio radical del sistema.

La «consciencia organizativa», una de las competencias de la IE, pone de manifiesto una perspectiva sistémica. Aunque suele describirse en términos de comprensión de la dinámica en el seno de una familia u organización, este tipo de consciencia se aplica a cualquier nivel del sistema. Esto incluye a los sistemas económicos y políticos, como en el caso de las ideas de esa mujer sobre su isla natal: empatía a escala global.

Todos nos hallamos expuestos a esa dinámica de sistemas en nuestra familia de origen ampliada, las personas que nos rodeaban cuando crecimos. ¿Quién influía en quién? ¿Había un tío o una tía que ejercía una gran influencia sobre uno u otro progenitor? ¿Un hermano cuya opinión contaba más que la de los otros hermanos o hermanas? En la adolescencia, ¿quién de nuestros amigos fue la mayor influencia para nosotros y nuestros compañeros, el «chico simpático»?

En otras palabras, casi siempre hay una o unas pocas personas que son mucho más influyentes que otros miembros de la familia o de nuestro círculo de amistades. Y lo mismo ocurre con las organizaciones, que en su dinámica fundamental son una especie de familia, con redes sociales subterráneas. Ser capaz de entender quién influye en quién es el núcleo de la competencia de la consciencia organizativa.

Tener la capacidad de nombrar a los miembros de una determinada red social indica que se tiene consciencia organizativa, la capacidad de leer los sistemas sociales en funcionamiento. Quienes pueden crear una cascada de cambios, por ejemplo, no tienen por qué ocupar un puesto de responsabilidad para ser eficaces, pero sí necesitan movilizar a quienes forman parte de su red social y más allá en pos de ese cambio.12

Así pues, en el núcleo de la consciencia organizativa se encuentra la capacidad de leer las corrientes emocionales y las relaciones de poder en un grupo concreto, para así saber quién influye en quién.13 Esto significa comprender el sentido en el que una organización es un sistema social; esta capacidad depende del pensamiento sistémico.

Junto con las redes de influencia, este tipo de sensibilidad nos permite captar las normas tácitas y los valores rectores que operan en esa realidad social, reconocer las redes personales más importantes, y de ese modo localizar a la persona adecuada para adoptar decisiones clave, incluso crear una coalición para conseguir que se hagan las cosas.

Crisis mundiales como el calentamiento global, la brecha entre ricos y pobres, la corrupción política y otras similares indican una mayor necesidad del pensamiento sistémico si queremos hacer frente a estos retos.

Las turbulentas realidades que se avecinan en sistemas como el clima, la economía y la sociedad en general exigen que nos centremos en la red más amplia que nos ofrece oportunidades y pone límites a nuestras opciones. Esta consciencia sistémica nos permite comprender de qué modo la dinámica de la evolución tecnológica, los ciclos económicos, las modas culturales y sociales y el inexorable calentamiento del medio ambiente influirán en nuestros objetivos y en el modo de alcanzarlos.

He aquí un dilema sistémico que afecta a la vida de todos y cada uno de nosotros: el medio ambiente nos alimenta constantemente con una mezcla de contaminación atmosférica, tóxicos y sustancias químicas,

contaminantes del agua y los alimentos, radiaciones, compuestos farmacéuticos, metales pesados, partículas y similares. Estas sustancias químicas van acumulándose poco a poco en nuestro cuerpo y producen una exposición de por vida que, a su vez, acelera enfermedades como el cáncer, el asma, la demencia y las cardiopatías, por no mencionar los estragos que acompañan al envejecimiento.14

Sin duda, en un momento dado, esta mezcla letal llega en pequeñas dosis; lo más importante es su acumulación en nuestros cuerpos a lo largo de la vida. Según una estimación, cada año mueren prematuramente hasta doce millones de personas a causa de los efectos acumulados de estas exposiciones: aproximadamente el 20 % de todas las muertes y un tercio de las muertes prematuras (entre las personas de 30 a 69 años). Es más que las muertes por infecciones, violencia o tabaco.

Aunque las susceptibilidades genéticas son importantes en este caso, las pruebas indican que la exposición diaria a esta larga lista de toxinas ambientales tiene un impacto aún mayor en nuestra salud. La nueva ciencia de la exposomía estudia las múltiples formas en que esta exposición daña nuestra biología.

Y los culpables no somos sino nosotros. Desde la década de 1950, por ejemplo, cientos de miles de nuevos productos químicos industriales sintéticos se han añadido a la mezcla de nuestras exposiciones, prácticamente sin conocimiento de sus efectos adversos para la salud (al menos en los Estados Unidos; los países europeos han estado más atentos a estos peligros). Utilizamos alegremente estas sustancias químicas en nuestra ropa y cosméticos, las esparcimos en nuestros cultivos y las incorporamos a la gran variedad de productos que utilizamos a diario.

No somos conscientes de los costes biológicos, que se acumulan lentamente a medida que aumenta la cantidad de estas sustancias químicas o de sus derivados y que portamos en nuestro cuerpo. Incrementan la inflamación, la muerte celular y el daño orgánico, desencadenan el cáncer y enfermedades crónicas como la diabetes, y envejecen nuestro organismo más rápidamente. También alteran la función endocrina, nos tornan más propensos a padecer alergias e infecciones e interfieren en la cognición.

A pesar de todo, las vías biológicas que conducen a estos problemas son opacas; no podemos saber con certeza cuáles son los elementos concretos a los que estamos expuestos que «causan» alguno de los problemas mencionados. Por tanto, las causas siguen perjudicándonos

de múltiples maneras, sin que haya una «pistola humeante» que demuestre exactamente cómo nos perjudican.

Dado que esas exposiciones tienen una enorme importancia para nuestra salud colectiva, ¿qué hacer para protegernos? Ahí es donde la mezcla de capacidades –inteligencia emocional, un fuerte sentido del propósito, innovación y pensamiento sistémico– se vuelve esencial. Crear más transparencia acerca de esas sustancias químicas exigirá una fuerte determinación colectiva, aunque solo sea porque muchos productos contienen ingredientes tóxicos que quienes nos los venden se resisten a identificar públicamente. Será necesario innovar en el modo de detectar y hacer públicos estos ingredientes. Una visión más amplia de los sistemas nos permitiría estudiar la gran variedad de exposiciones que recibimos desde diferentes partes de nuestro entorno ambiental. Hacer todo esto con inteligencia emocional aumentará las probabilidades de que este proceso de descubrimiento y transparencia, quizá incómodo e incluso conflictivo, se desarrolle sin problemas.

Al emprender tareas tan gigantescas, haríamos bien en considerar la diferencia crítica entre preocupación e influencia. El alcance de nuestra preocupación puede abarcar desde las personas a las que queremos y por las que más nos preocupamos (nuestro círculo afectivo), hasta la preocupación por los conductores temerarios o el calentamiento del planeta. Pero luego está nuestro círculo de influencia: las personas y los problemas en los que realmente podemos influir.15 Nuestra influencia depende en gran medida de la posición que ocupemos: un congresista en Estados Unidos o el director general de una compañía alimentaria mundial tienen una esfera de influencia mucho mayor que, por ejemplo, el conductor de un camión de esa compañía.

Tiene sentido, pues, centrar nuestros esfuerzos allí donde somos más importantes (o, como dice el payaso filósofo Wavy Gravy, «Pon tu esfuerzo allí donde haga más efecto»). Lo contrario, es decir, intentar cambiar lo que no podemos –porque está fuera de nuestra esfera de influencia– disipa nuestra energía y nos hace perder el tiempo.

Aunque en un sentido individual no supongamos una gran diferencia, en conjunto una red de personas que realizan la misma pequeña acción tiene un efecto importante. Las elecciones legislativas son un ejemplo obvio, al igual que los accionistas que votan en masa para cambiar la estrategia de una empresa o los consumidores que boicotean un producto.

Podemos ampliar nuestro círculo de influencia formando alianzas o

asociaciones con quienes tienen más poder en un determinado ámbito. Puede que no seamos muy eficaces en la consecución de un objetivo concreto, pero quizá conozcamos a otros que sí lo son (y podamos asociarnos con ellos). El dalái lama aconseja hacer todo lo que esté en nuestra mano para alcanzar los objetivos que nos importan, aunque no vivamos para verlos cumplidos: pero, por lo menos, habremos hecho todo lo que está en nuestra mano para que el balón avance mucho más en el campo.

Mientras escribimos estas palabras, la población mundial termina de alcanzar los ocho mil millones de personas. ¿Sobrevivirá nuestro planeta a semejante explosión demográfica? Es una pregunta que en este momento permanece sin responder. Como señala el dalái lama, en esencia todos somos iguales, y, como repite una y otra vez, «debemos aprender a vivir juntos».

Esto exigirá, sin duda, un profundo replanteamiento de sistemas que durante mucho tiempo hemos dado por sentados. Al terminar este libro, el presidente de la escuela de negocios de la Universidad de Columbia, nada menos, señala que incluso los fundamentos de nuestro toma y daca económico están abiertos al cuestionamiento –tal como señala– a la luz del «cambio climático, las cuestiones de justicia social y lo que la globalización supone para las sociedades». Y añade que «todo ello plantea enormes interrogantes sobre lo que nos deparará el futuro».16

Ante las incertidumbres del futuro –calentamiento global, más gente compitiendo por menos recursos, diferencias cada vez más acusadas entre ricos y pobres, enfrentamientos crecientes debido a distintas creencias e ideologías, por nombrar algunas tendencias claras–, gestionar nuestras propias emociones se perfila como el primer paso para afrontar las crisis a que con toda seguridad nos depara el futuro. Esto nos permitirá tomar decisiones más acertadas en situaciones complicadas, mantenernos motivados y centrados en nuestros objetivos, y entablar relaciones positivas. La colaboración y el trabajo en equipo serán, sin duda, esenciales para ello.

–Podemos hacer planes para dentro de cien años, pero no sabemos lo que ocurrirá en el momento siguiente –le dijo una vez a Dan un sabio yogui indio.

La vieja canción Qué será, será nos dice que «no conocemos el futuro». Las innovaciones que están por llegar, por ejemplo, cambiarán las reglas del juego. En resumen, nadie lo sabe. Teniendo en cuenta estas advertencias, nos damos cuenta de que, cuando miramos hacia delante

para ver cómo podría importar la inteligencia emocional, nos adentramos en la niebla del futuro. Advertencia: no tenemos ni idea de lo que esconde esa espesa nube, pero estas han sido nuestras mejores conjeturas sobre el repertorio de habilidades que, junto con la inteligencia emocional, nos ayudarán a sortear las tormentas que se avecinan.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Ania Wieckowski, antigua editora en la Harvard Business Review. Sus preguntas y retos nos llevaron a ver que lo que teníamos que decir estaría mejor argumentado en un libro que en un artículo más breve de la Harvard Business Review. Ania, quizá sin proponérselo, nos guio en nuestro camino.

También estamos agradecidos a los miembros del Consortium on Research for Emotional Intelligence in Organizations (CREIO), cuyas investigaciones citamos reiteradamente y cuyas conclusiones a lo largo de los años han confirmado nuestro mensaje y nos han ayudado a reflexionar sobre él.

Dan agradece a Jonathan Dahl su permiso para utilizar en este libro algunas de sus columnas de Korn Ferry Briefings y algunos de sus blogs en kornferry.com. Dan también agradece a Marc Benioff, CEO de Salesforce, las palabras de ánimo para escribir lo que finalmente se convirtió en este volumen.

Muchas otras personas han contribuido con ideas, datos u otras reflexiones que han informado nuestro pensamiento, entre ellos: Richard Boyatzis, Michael Stern, R. J. Sadowski, George Kohlreiser, Richard Davidson, Diana y Jonathan Rose, Bill George, Ronald Humphrey, Signe Spencer, Ruth Malloy, Matt Lippincott, Richard Hua, Elizabeth Lesser, Emma Bena y Bilal Ghalib.

Cary, por su parte, agradece a Rob Emmerling, que ha hecho posible que Cary se dedique a tiempo completo a este proyecto asumiendo hábilmente el timón de CREIO. También está muy agradecido a Cornelia Roche, cuyas numerosas contribuciones en sus anteriores trabajos han servido de base para el presente volumen. Su gratitud también a Lara Delmolino Gatley y al resto del personal administrativo de la Rutgers Graduate School for Applied and Professional Psychology, que siguen prestando su apoyo a los proyectos de Cary.

Un agradecimiento especial a Hollis Heimbouch, nuestra editora en HarperCollins, quien nos concedió entera libertad para reflexionar sobre las cuestiones y puntos que planteamos en este libro.

También damos las gracias a nuestras esposas. Dan, como siempre, agradece a su esposa, Tara Bennett-Goleman, su genio intuitivo en inteligencia emocional, sus cálidos consejos y todo lo que ha aprendido de ella a lo largo de los años. Cary, por su parte, da las gracias a su mujer, Deborah, un modelo de liderazgo emocionalmente inteligente, quien siempre ha estado a su lado proporcionando cariño y apoyo en cada paso del camino.

Notas

Introducción. Nuestra zona óptima

1.

La descripción del partido y las citas de los cuatro párrafos siguientes proceden de David Waldstein, «How Ajla Tomljanovic Faced Down Serena Williams and 24,000 Others», New York Times, 3 de septiembre de 2022.

2.

Por su diseño, el Consortium reúne a profesionales de todas las tendencias que prueban aplicaciones de la inteligencia emocional en organizaciones como empresas y escuelas, con investigadores académicos que aplican sus conocimientos metodológicos a este tipo de estudios. Véase www.eiconsortium.org. En el momento de escribir estas líneas, Rob Emmerling ha asumido el cargo de director.

3.

Según el Georgetown University Health Policy Institute Center on Children and Families, la ansiedad y la depresión han aumentado, entre los años 2016 y 2019, un 27 % en lo que respecta a la ansiedad, así como un 24 % en lo que respecta a la depresión. También ha habido un incremento del 21 % en problemas de comportamiento y conducta.

1. Optimizarnos

1.

Otros psicólogos han trazado un paisaje interior similar. Martin Seligman, que encabezara el «movimiento de la psicología positiva», lo llamaba «florecer», compartiendo varios puntos con lo que nosotros denominamos «óptimo». Véase Martin Seligman, Flourish, Nueva

York: Atria, 2012. [Florecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda de bienestar. México, Editorial Océano, 2015].

2.

Alice Isen et al., «Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving», Journal of Personality and Social Psychology 52, n.º 6 (1987), págs. 1122-31, https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122.

3.

B. Frederickson y C. Branigan, «Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires», Cognition and Emotion 19 (2005), págs. 313-32.

4.

Susie Cranston y Scott Keller, «Increasing the "Meaning Quotient" of work», McKinsey Quarterly, 1 de enero de 2013.

5.

Estas son cifras provisionales. Necesitamos investigaciones más rigurosas para determinar los porcentajes reales de tiempo en el estado óptimo y en qué medida las personas son más productivas en dicho estado. Pensemos en estas estimaciones como hipótesis que habrá que verificar más adelante.

6.

La receta para un buen día: Teresa Amabile y Steven Kramer, «The Power of Small Wins», Harvard Business Review, mayo de 2011.

7.

Teresa Amabile y Steven Kramer, The Progress Principle (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

8.

Ibid., pág. 54.

9.

Shannon Watts, entrevistada en Tricycle, primavera de 2022, pág. 85.

10.

Véase, por ejemplo, Amy Arnsten y P.S. Goldman-Rakic, «Noise Stress Impairs Prefrontal Cortical Cognitive Function in Monkeys: Evidence for a Hyperdopaminergic Mechanism», Archives of General Psychiatry 55 (1998): pág. 362.

11.

Mihaly Csikszentmihalyi, Beyond Boredom and Anxiety, San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

12.

Véase, por ejemplo, Steven Kotler, «Create a Work Environment That Fosters Flow», Harvard Business Review, octubre de 2019.

13.

Mihaly Csikszentmihalyi e Isabella Selega Csikszentmihalyi, eds. Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness, Nueva York: Cambridge University Press, 1988.

14.

Charles Duhigg, The power of Habit, Nueva York: Random House, 2014. [El poder de los hábitos: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa. Madrid, Urano, 2012]

15.

C.J. Fullagar y E.K. Kelloway, «Flow at Work: An Experience Sampling Approach», Journal of Occupational and Organizational Psychology 82 (2010): págs. 595-615, doi:10.1348/096317908X357903.

16.

S. Engeser y F. Rheinberg, «Flow, Performance and Moderators of Challenge-Skill Balance», Motivation and Emotion 32 (2008): págs. 158-72, https://doi.org/10.1007/s11031-008-9102-4.

2. Inteligencia emocional y resultados económicos

1.

El debate académico sobre la inteligencia emocional y el rendimiento en el entorno laboral sigue abierto: Marie T. Dasborough et al., «Does Leadership Still Need Emotional Intelligence? Continuing the Great EI Debate», Leadership Quarterly (2021), https//doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539.

2.

Véase J. C. Rode, M. Arthaud-Day, A. Rawaswami y S. Howes, «A Time-Lagged Study of Emotional Intelligence and Salary», Journal of Vocational Behavior 101 (2017), págs. 77-89, https://www.researchgate.net/publication/316816644_A_time-lagged_study_of_emotional_intelligence_and_salary.

3.

B. Kidwell, D.M. Hardesty, B.R. Murtha y S. Sheng, «Emotional Intelligence in Marketing Exchanges», Journal of Marketing 75 (2011), págs. 78-95.

4.

R.E. Boyatzis, K. Rochford, y K. Cavanagh, «The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies in Engineer's Effectiveness and Engagement», Career Development International 22 (2017), págs. 70-86, doi:10.1108/CDI-08-2016-0136.

5.

«MDRT Study Finds Americans Deem Emotional Intelligence the Most Trustworthy-Quality in an Advisor», https://www.businesswire.com/news/home/20200507006157/en/MDRT-Study-Finds-Americans-Deem-Emotional-Intelligence-the-Most-Trustworthy-Quality-in-an-Advisor.

6.

Ibid.

7.

J. Grobelny, P. Radke y D. Paniotova-Maczka, «Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-analysis», International Journal of Work Organisation and Emotion 12 (2021), págs. 1-47, doi:10.1504/IJWOE.2021.10037977.

8.

Véase D.L. Van Rooy y C. Viswesvaran, «Emotional Intelligence: A Meta-analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net», Journal of Vocational Behavior 65, n.º 1 (2004), págs. 71-95, doi:10.1016/S0001-8791(03)00076-9; D.L. Joseph y D.A. Newman, «Emotional Intelligence: An Integrative Meta-analysis and Cascading Model», Journal of Applied Psychology 95 (2010, págs. 54-78, doi:10.1037/ a0017286; E.H. O'Boyle Jr., R.H. Humphrey, J.M. Pollack, T. H. Hawver, y P.A. Story, «The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-analysis», Journal of Organizational Behavior 32 (2011), págs. 788-818, doi:10.1002/job.714; D.L. Joseph, J. Jin, D.A. Newman y E.H. O'Boyle, «Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-analytic Investigation of Mixed EI», Journal of Applied Psychology 100, n.º 2 (2015), págs. 298-342, https://doi.org/10.1037/a0037681; C. Miao, R. H. Humphrey y S. Qian, «Emotional Intelligence and Job Performance in the Hospitality Industry: A Meta-analytic Review», International Journal of Contemporary Hospitality Management 33 (2021), págs. 2632-52, https://doi.org/2610.1108/IJCHM-2604-2020-0323.

9.

D. L. Joseph y D. A. Newman, «Emotional Intelligence: An Integrative

Meta-analysis and Cascading Model», Journal of Applied Psychology 95 (2010), págs. 54-78, doi:10.1037/a0017286.

10.

W. Schaufeli, A. B. Bakker y M. Salanova, «The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire», Educational and Psychological Measurement 66, n.º 4 (2006), págs. 701-16.

11.

J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, «Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis», Journal of Applied Psychology 87 (2002), págs. 268-79, doi:10.1037/0021-9010.87.2.268. Véase también B. L. Rich, J. A. LePine y E. R. Crawford, «Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance», Academy of Management Journal 53 (2010), págs. 617-35. En un estudio efectuado a doscientos cuarenta y cinco bomberos y sus supervisores, encontraron una estrecha relación entre el compromiso del trabajador y su rendimiento.

12.

Gallup, State of the Global Workplace: 2022 Report, https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-393245.

13.

M. D. C. Pérez-Fuentes, M. D. M. M. Jurado, J. J. G. Linares y N. F. O. Ruiz, «The Role of Emotional Intelligence in Engagement in Nurses», International Journal of Environmental Research and Public Health 15 (2018), pág. 1915, doi:10.3390/ ijerph15091915.

14.

L. Wang, «Exploring the Relationship Among Teacher Emotional Intelligence, Work Engagement, Teacher Self-Efficacy, and Student Academic Achievement: A Moderated Mediation Model», Frontiers in Psychology 12 (2022), pág. 810559, doi:10.3389/fpsyg.2021.810559.

15.

Y. Brunetto, S. T. Teo, K. Shacklock y R. Farr-Wharton, «Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-being and Engagement: Explaining Organizational Commitment and Turnover Intentions in Policing», Human Resource Management Journal 22 (2012), págs. 428-41.

16.

Maggie participó en el estudio de seguimiento de diez años de duración llevado a cabo por Cary acerca del modo en que los nuevos profesionales de los servicios humanos se recuperaban del burnout al principio de su carrera. Véase Cary Cherniss, Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists, and Lawyers Overcome Stress and Disillusionment, Nueva York: Routledge, 1995.

17.

C. Miao, R. H. Humphrey y S. Qian, «A Meta-analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes», Journal of Occupational and Organizational Psychology 90 (2017), págs. 177-202, doi:10.1111/ joop.12167.

18.

Ibid.

19.

Gallup, State of the Global Workplace: 2022 Report.

20.

Véase T. Y. Park y J. D. Sha, «Turnover Rates and Organizational Performance: A meta-analysis», Journal of Applied Psychology 98 (2013), págs. 268-309, doi:10.1037/ a003072.

21.

Véase M. Riketta, «Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis», Journal of Organizational Behavior 23 (2002), doi:10.1002/job.141. Este metaanálisis combina ciento once muestras distintas. Véase también Miao, Humphrey y Qian, «A Meta-analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes».

22.

Dennis W. Organ, Organizational Citinzenship Behavior and Performance»: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

23.

T. M. Nielsen, G. A. Hrivnak y M. Shaw, «Organizational Citizenship Behavior and Performance», Small Group Research 40, n.º 5 (2009), págs. 555-77, doi:10.1177/1046496409339630.

24.

C. Miao, R.H. Humphrey, y S. Qian, «Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior», Personality and Individual Differences 116 (2017), págs. 144-56, https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015. Este metaanálisis combina cincuenta y seis estudios efectuados sobre un total de 11 542 empleados.

25.

El metaanálisis de la conducta laboral contraproducente (CWB, por sus siglas en inglés) abarcaba diecisiete muestras y 3 914 empleados.

26.

Por ejemplo, un metaanálisis efectuado con más de diecinueve mil participantes halló una relación entre la inteligencia emocional y diferentes enfermedades mentales, psicosomáticas y físicas. A. Martins, N. Ramalho, y E. Morin, «A Comprehensive Meta-analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Health»,

Personality and Individual Differences 49, n.º 6 (2010), págs. 554-64, doi:10.1016/j.paid.2010.05.029. Véase también K. V. Keefer, J. D. A. Parker y D. H. Saklofske, «Emotional Intelligence and Physical Health», en C. Stough, D.H. Saklofske y J. D. A. Parker (eds), Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, Applications, Nueva York: Springer, 2009, págs. 191-218; y G. Matthews, M. Zeidner y R.D. Roberts, «Emotional Intelligence, Health, and Stress», en C.L. Cooper y J.C. Quick, eds., Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice, Londres: Wiley, 2017, págs. 312-26.

27.

Cuando las personas tenían que realizar una tarea en la que debían hablar en público en el laboratorio, las personas con una IE más elevada mostraban niveles de cortisol más bajos. M. Mikolajczak, O. Luminet, C. Fillée y P. de Timary, «The Moderating Impact of Emotional Intelligence on Free Cortisol Responses to Stress», Psychoneuroendocrinology 32 (2007), págs. 1000-1012, https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2007.07.009.

28.

Keefer, Parker y Saklofske, «Emotional Intelligence and Physical Health». Véase también la revisión de S. Laborde, F. Dosseville y M. S. Allen, «Emotional Intelligence in Sport and Exercise: A Systematic Review», Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports (2015), e-pub (publicado online).

29.

H.S. Friedman y M.L. Kern, «Personality, Well-being, and Health», Annual Review of Psychology 65 (2014), págs. 719-42.

3. Inteligencia emocional revisitada

1.

Peter Salovey y John D. Mayer, «Emotional Intelligence», Imagination, Cognition and Personality 9, n.º 3 (1990), págs. 185-211, https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E- 52WK-6CDG.

2.

Cliff Lansley, «What Scientists Who Study Emotional Intelligence Agree On», Emotional Intelligence Academy, abril de 2021, https://www.eiagroup.com/.

3.

Cary Cherniss, «Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept», Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice 3, n.º 2 (2010), págs. 110-26.

4.

David C. McClelland, «Testing for Competence Rather than for Intelligence», American Psychologist 28 (1973), págs. 1-14.

5.

Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance, Nueva York: Wiley, 1993.

6.

Véase, por ejemplo, Jonas W. B. Lang y Harrison Kell, «General Mental Ability and Specific Abilities: Their Relative Importance for Extrinsic Career Success», Journal of Applied Psychology 105, n.º 9 (2020), págs. 1047-61.

7.

Jared S. Allen et al., «What Matters More for Entrepreneurship Success? A Meta-analysis Comparing General Mental Ability and Emotional Intelligence in Entrepreneurial Settings», Strategic Entrepreneurship Journal 15, n.º 3 (2020), págs. 352-76.

8.

Esa diferencia es una prueba más de las muchas que indican que cada

una de estas capacidades humanas funciona con sistemas cerebrales distintos; la búsqueda de esas redes está en marcha. Véase, por ejemplo, Chunlin Li et al., «Large-Scale Morphological Network Efficiency of the Human Brain: Cognitive Intelligence and Emotional Intelligence», Frontiers in Aging Neuroscience, 24 de febrero de 2021, https://doi.org/10.3389/fnagi.2021.605158.

9.

Cary Cherniss, op. cit.

4. Autoconsciencia aplicada

1.

George Mumford, entrevistado en Tricycle, verano de 2003, pág. 103.

2.

Richard Huskey et al., «Flexible and Modular Brain Network Dynamics Characterize Flow Experiences During Media Use: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study», Journal of Communication 72, n.º 1 (febrero de 2022): págs. 6-32, https:// doi.org/10.1093/joc/jqab044.

3.

Daniel Goleman y Richard Davidson, Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body, Nueva York: Avery, 2018. [Los beneficios de la meditación: La ciencia demuestra cómo la meditación cambia la mente, el cerebro y el cuerpo. Barcelona, Editorial Kairós, 2017]

4.

Véase, por ejemplo, James Wagner, «For the Mets, Deep Breaths, a Little Chatter and a Lot of Wins», New York Times, 26 de junio de 2022.

5.

J. D. Rooks et al., «"We Are Talking About Practice": The Influence of Mindfulness vs. Relaxation Training on Athletes' Attention and Well-Being over High-Demand Intervals», Journal of Cognitive Enhancement 1 (2017), págs. 141–53, https://doi.org/10.1007/s41465-017-0016-5.

6.

Definición de autoconsciencia: KeyStepMedia, Emotional Self-Awareness: A Primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 34.

7.

Véase Amishi Jha et al., «Mindfulness Training Modifies Subsystems of Attention», Cognitive, Affective, C Behavioral Neuroscience 7 (2007), págs. 109-19, https://doi.org/10.3758/CABN.7.2.109. Las pruebas de este efecto se han ido reforzando con los años.

8.

David Fessell y Cary Cherniss, «Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) and beyond: Micropractices for Burnout Prevention and Emotional Wellness», Journal of the American College of Radiology 17 (2020), doi:10.1016/j.jacr.2020.03.013.

9.

Matthew Killingsworth y Daniel Gilbert, «A Wandering Mind Is an Unhappy Mind», Science, 12 de noviembre de 2010, pág. 32.

10.

J. G. Randall et al., «Mind-Wandering, Cognition and Performance: A Theory-Driven Meta-analysis of Attention Regulation, Psychological Bulletin 140, n.º 6 (2014), págs 1411-31, doi:10/1037/a0037428.

11.

Michael Mrazek et al., «Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering», Psychological Science 24, n.º 5 (2013), págs. 776-81, doi:10.1177/0956797612459659.

12.

Para más detalles sobre la investigación del mindfulness, véase Goleman y Davidson, Altered Traits, 2018.

13.

Clifford Nass en una entrevista en NPR, citado en Fast Company, 2 de febrero de 2014.

14.

Amishi Jha et al., «Short-Form Mindfulness Training Protects Against Working Memory Degradation over High-Demand Intervals», Journal of Cognitive Enhancement 1 (2017), págs. 154-71, https://doi.org/10.1007/s41465-017-0035-2.

15.

Mind and Life Education Research Network, «Contemplative Practices and Mental Training: Prospects for American Education», Child Development Perspectives 6, n.º 2 (2012), págs. 146-53, https://doi.org/10.1111/j.1750-8606.2012.00240.x.

16.

Amishi Jha et al. «The Effects of Mindfulness Training on Working Memory Performance in High-Demand Cohorts: A Multi-study Investigation», Journal of Cognitive Enhancement 6 (2022), págs. 192-204, https://doi.org/10.1007/s41465-021-00228-1.

17.

Mark Connor fue uno de los sujetos de la investigación de Cary Cherniss. Véase C. Cherniss, Beyond Burnout: Helping Teachers,

Nurses, Therapists, and Lawyers Overcome Stress and Disillusionment, Nueva York: Routledge, 1995.

18.

Susie Cranston y Scott Keller, «Increasing the "Meaning Quotient" of Work», McKinsey Quarterly, 1 de enero de 2013.

19.

Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow, Nueva York: Farrar, Straus & Giroux, 2013. [Pensar rápido, pensar despacio. Barcelona, Editorial Debate, 2012].

20.

Oprah Winfrey, The Path Made Clear, Nueva York: Flatiron Books, 2019, pág. 14.

21.

El curso de IE: https://www.keystepmedia.com/emotional-intelligence/.

22.

Marc Brackett, Permission to Feel, Nueva York: Celadon Books, 2020.

5. Gestionarnos a nosotros mismos

1.

Gabriele Gratton et al., «Dynamics of Cognitive Control: Theorical Bases, Paradigms and a View for the Future», Psychophysiology 55 (2018), https://doi.org/10.1111/psyp.13016.

2.

L. Pruessner, S. Barnow, D. V. Holt, J. Joormann, y K. Schulze, «A Cognitive Control Framework for Understanding Emotion Regulation Flexibility», Emotion 20, n.º 1 (2020), págs. 21-29, https://doi.org/10.1037/emo0000658.

3.

Véase Chai M. Tyng et al., «The Influences of Emotion on Learning and Memory», Frontiers in Psychology (2017), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01454.

4.

Walter Mischel, The Marshmallow Test: Mastering Self-control, Nueva York: Little, Brown, 2018. [El test de la golosina: Cómo entender y manejar el autocontrol, Barcelona, Editorial Debate, 2015, 2023].

5.

Philip K. Peake, «Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification», Developmental Psychology 26, n.º 6 (1990): págs. 978-86.

6.

Angela Duckworth et al., «What No Child Left Behind Leaves Behind: The Role of IQ and Self-control in Predicting Standardized Achievement Test Scores and Report Card Grades», Journal of Educational Psychology 104 (2012), págs. 439-51.

7.

Leah S. Richmond-Rakerd et al., «Childhood Self-control Forecasts the Pace of Midlife Aging and Preparedness for Old Age», PNAS 118, n.º 3 (2021), e2010211118, https://doi.org/10.1073/pnas.2010211118.

8.

V. M. Dotson et al., «Depression and Cognitive Control across the Lifespan: A Systematic Review and Meta-analysis», Neuropsychology

Review 30 (2020), págs. 461-76, https://doi.org/10.1007/s11065-020-09436-6.

9.

Ulrike Zetsche et al., «Shedding Light on the Association between Repetitive Negative Thinking and Deficits in Cognitive Control-Meta-analysis», Clinical Psychology Review 63 (2018), págs. 56-65.

10.

De pequeño ayudó a mantener a su empobrecida familia vendiendo periódicos en las calles de Chicago, pero consiguió ir a la universidad, luego a la Facultad de Derecho, cofundó un bufete de abogados mercantiles (D'Ancona, Pflaum, Wyatt & Riskind) y, finalmente, se convirtió en consejero general de Hertz Corporation.

11.

A.E. Poropot, «A Meta-analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance», Psychological Bulletin 135 (2009), págs. 322-38, http://dx.doi.org/10.1037/a0014996.

12.

Patrick C. L. Heaven y Joseph Ciarrochi, «When IQ Is Not Everything: Intelligence, Personality and Academic Performance at School», Personality and Individual Differences 53 (2012), págs. 518-22.

13.

Angela Duckworth, Grit: The Power of Passion and Perseverance, Nueva York: Scribner's, 2016. [Grit: el poder de la pasión y la perseverancia, Madrid, Ediciones Urano, 2016].

14.

Angela Lee Duckworth y Patrick D. Quinn, «Development and Validation of Short Grit Scale (Grit-S)», Journal of Personality Assessment 91, n.º 2 (2009), págs. 166-74. Se trata del artículo más

citado de Duckworth sobre la determinación. Duckworth señala la similitud con la necesidad de logro de McClelland, pero afirma que la determinación se aplica a objetivos a más largo plazo y más difíciles de alcanzar.

15.

Teresa Amabile y Steven Kramer, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work, Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

16.

Suniya S. Luthar, Nina L. Kumar y Nicole Zillmer, «High-Achieving Schools Connote Risks for Adolescents: Problems Documented, Processes Implicated, and Directions for Interventions», American Psychologist 75, n.º 7 (2020), pág. 983.

17.

Emily Esfahani Smith, «Teen Anguish in the Pandemic», New York Times, 9 de mayo de 2021, Week in Review, pág. 8.

18.

Publicado por el American Institute of Stress, https://www.stress.org/stress-level-of-americans-is-rising-rapidly-in-2022-new-study-finds.

19.

KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence, Achievement Orientation: A Primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 24.

20.

Angela Duckworth y James J. Gross, «Self-control and Grit: Related but Separable Determinants of Success», Current Directions in Psychological Science 23, n.º 5 (2014), https://doi.org/10.1177/0963721414541462.

21.

Colin O'Brady citado en Alex Tzelnic, «Extremely Still», Tricycle, primavera de 2022, pág. 58.

22.

Carol Dweck, Mindset: Changing the Way You Think to Fulfill Your Potential, Nueva York: Avery, 2016. [Mindset: la actitud del éxito, Málaga, Editorial Sirio, 2018].

23.

Daeun Park et al., «The Development of Grit and Growth Mindset During Adolescence», Journal of Experimental Child Psychology 198 (2020), https://doi.org/10.1016/j.jecp.2020.104889.

24.

Martin Seligman, Learned Optimism, Nueva York: Vintage, 2006. [Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia gratificante, Barcelona, Editorial de Bolsillo (Penguin Random House Grupo Editorial), 2011].

25.

KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence: The Twelve Crucial Competencies, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 23.

26.

Susan David, Emotional Agility, Nueva York: Avery, 2016. [Agilidad emocional. Málaga, Editorial Sirio, 2018].

27.

Definición de adaptabilidad de KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence: The Twelve Crucial Competencies, Florence, MA: MoreThanSound, 2017.

28.

Curso online de competencias de la IE: véase https://courses.keystepmedia.com/.

6. Del burnout a la resiliencia

1.

Ed Yong, «Why Health-Care Workers Are Quitting in Droves», The Atlantic, 16 de noviembre de 2021.

2.

Véase, por ejemplo, https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/workplace-stress-motivation.

3.

Infinite Potential, The State of Workforce Burnout 2023, https://infinite-potential.com.au/the-state-of-burnout-2023.

4.

https://www.stress.org/stress-level-of-americans-is-rising-rapidly-in-2022-new-study-finds.

5.

Autocontrol o equilibrio emocional: KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence, Emotional Self-control: A Primer (Florence, MA: MoreThanSound, 2017).

6.

La formulación clásica: R. S. Lazarus y S. Folkman, «Transactional Theory and Research on Emotions and Coping», European Journal of

Personality 1, n.º 3 (1987), págs. 141-69, https://doi.org/10.1002/per.2410010304.

7.

Connie (nombre ficticio) participó en un estudio sobre nuevos profesionales realizado por Cary y un equipo de investigadores. Véase Cherniss, Beyond Burnout.

8.

S. Toppinen-Tanner et al., «Burnout Predicts Hospitalization for Mental and Cardiovascular Disorders: 10-Year Prospective Results from Industrial Sector», Stress C Health 25, n.º 4 (octubre de 2009), págs. 287-96, citado en C. Maslach y M.P. Leiter, «Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry», World Psychiatry 15, n.º 2 (2016), págs. 103-11, https://doi.org/10.1002/wps.20311.

9.

Hannah Seo, «Stress Might Age the Immune System, New Study Finds», New York Times, 17 de junio de 2022, https://www.nytimes.com/2022/06/17/well/mind/stress-aging-immune-system.html.

10.

https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/workplace-stress-motivación.

11.

Véase P. M. Le Blanc et al., «Take Care! The Evaluation of a Team-Based Burnout Intervention Program for Oncology Care Providers», Journal of Applied Psychology 92 (2007), págs. 213-27, doi:10.1037/0021-9010.92.1.213. Véase también Maslach y Leiter, «Understanding the Burnout Experience»; W. Schaufeli y D. Enzmann, The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis, Londres: Taylor & Francis, 1998. Para revisiones, véase C. L. Cordes y T. Dougherty, «A Review and Integration of Research on Job

Burnout», Academy of Management Review 18 (1993), págs. 621-56; R. T. Lee y B. E. Ashforth, «A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout», Journal of Applied Psychology 81 (1996), págs. 123-33; W. B. Schaufeli y B. P. Buunk, «Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing», en The Handbook of Work and Health Psychology, editado por M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper, Chichester, Reino Unido: Wiley, 2002, págs. 383-425.

12.

https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/workplace-stress-motivación.

13.

Para más detalles sobre las redes neuronales y la emoción, así como un nuevo método para evaluar el área cerebral y las emociones, véase David J. Anderson, The Nature of the Beast: How Emotions Guide Us, Nueva York: Basic Books, 2022. Anderson señala que es muy posible que existan múltiples conexiones cerebrales para el miedo, algunas de las cuales no implican a la amígdala.

14.

Véase Joseph Ledoux, «Rethinking the Emotional Brain», Neuron 73 (2012), págs. 653-76. Ledoux, cuyos trabajos anteriores establecían una fuerte conexión entre el miedo y la amígdala, cuestionó posteriormente sus hallazgos y abogó por utilizar modelos animales para estudiar las emociones en el cerebro, según Anderson, The Nature of the Beast.

15.

Judy Lief, «Unraveling Anxiety», Lion's Roar, marzo de 2022, pág. 47.

16.

Marc Brackett, Permission to Feel: The power of Emotional Intelligence to Achieve Well-being and Success, Nueva York: Celadon Press, 2019.

17.

Kostadin Kushlev, «Do Happy People Care About Society's Problems?» Journal of Positive Psychology 15, n.º 4 (2020), págs. 467-77.

18.

Maslach y Leiter, op. cit.

19.

American Psychological Association, «Stress in America», encuesta anual, 2021, https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2021/decision-making-october-2021.pdf.

20.

M. L. Jordano y D. R. Touron, «Priming Performance-Related Concerns Induces Task-Related Mind-Wandering», Consciousness and Cognition 55 (2017), págs. 126-35, doi:10.1016/concog.2017.08.002.

21.

Véase Steven J. Spencer et al., «Stereotype Threat and Women's Math Performance», Journal of Experimental Social Psychology 35, n.º 1 (1999), págs. 4-28.

22.

Stacey Schaefer, «Purpose in Life Predicts Better Emotional Recovery from Negative Stimuli», PLoS ONE 8, n.º 11 (2013).

23.

Goleman y Davidson, op. cit.

24.

Uta Klusmann et al., «Is Emotional Exhaustion Only the Result of Work Experiences? A Diary Study on Daily Hassles and Uplifts in Different Life Domains», Anxiety, Stress, & Coping 34, n.º 2 (2021), págs 173-90, doi:10.1080/10615806.2020.1845430.

25.

Han Liu y Richard Boyatzis, «Focusing on Resilience and Renewal from Stress: The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies», Frontiers in Psychology, junio de 2021, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685829.

26.

Véase https://www.keystepmedia.com/shop/psi/#.Y8bk2eLMJ_Q.

27.

Fessell y Cherniss, op. cit.

7. Empatía

1.

Jean Decety, «The Neurodevelopment of Empathy», Developmental Neuroscience 32 (2010), págs. 257-7.

2.

James Shaheen en conversación con Jacqueline Stone y Donald S. López Jr., «How to Read the Lotus Sutra?», Tricycle, primavera de 2020, pág. 66. Estos «medios hábiles» dependen de la empatía cognitiva.

3.

Véase, por ejemplo, C. Zahn-Waxler y M. Radke-Yarrow, «The Origins of Empathic Concern», Motivation and Emotion 14 (1990), págs. 107-30, https://doi.org/10.1007/BF00991639.

4.

KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence Empathy: A primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 23.

5.

Cuando la mayoría utilizamos una máscara: Sarah D. McCrackin et al., «Face Masks Impair Basic Emotion Recognition», Social Psychology 54 (2022), https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1864-9335/a000470.

6.

«Physician, Care for Yourself», Lion's Roar, marzo de 2020, pág. 23.

7.

Véase Rebecca A. Rudd y Livia M. D'Andrea, «Compassionate Detachment: Managing Professional Stress While Providing Quality Care to Bereaved Parents» , Journal of Workplace Behavioral Health 30, n.º 3 (2015), págs. 287-305, doi:10.1080/15555240.2014.999079.

8.

H. Riess et al., «Empathy Training for Resident Physicians: A Randomized Controlled Trial of a Neuroscience-Informed Curriculum», Journal of General Internal Medicine 27 (2012), págs. 1280-86, https://doi.org/10.1007/s11606-012-2063-z.

9.

BusinessSolver, «2022 State of Workplace Empathy», https://www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy#gref.

10.

Jamil Zaki, «Making Empathy Central to Your Company's Culture», Harvard Business Review, 30 de mayo de 2019, https://

enterprisersproject.com/sites/default/files/empathy_culture.pdf.

11.

Erik C Nook et al., «Prosocial Conformity: Prosocial Norms Generalize Across Behavior and Empathy», Personality and Social Psychology Bulletin 42, n.º 8 (agosto de 2016), págs. 1054-62, doi:10.1177/0146167216649932.

12.

Tracy Brower, «Empathy Is the Most Important Leadership Skill According to Research», Forbes, 19 de septiembre de 2021.

13.

Véase, por ejemplo, el análisis clásico: Scott Speier et al., «Leadership Run Amok», Harvard Business Review, junio de 2006.

14.

Amabile y Kramer, op. cit.

15.

Rob Cross y Andrew Parker, The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations, Boston: Harvard Business Review Press, 2004.

16.

Jamil Zaki, «Integrating Empathy and Interpersonal Emotion Regulation», Annual Review of Psychology 71 (2020), págs. 517-40, https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050830.

17.

Sigal Barsade et al., «Emotional Contagion in Organizational Life», Research in Organizational Behavior, diciembre de 2018, doi:10.1016/j.riob.2018.11.005.

18.

Ed Yong, «Why Health-Care Workers Are Quitting in Droves», The Atlantic, 16 de noviembre de 2021.

19.

Patricia L. Lockwood et al., «Distinct Neural Representations for Prosocial and Self-Benefitting Effort», Current Biology (2022), doi:10.1016/j.cub.2022.08.010, https://www.cell.com/current-biology/fulltext/S0960-9822(22)01287-8.

20.

Tania Singer y Olga M. Klimecki, «Empathy and Compassion», Current Biology 24, n.º 18 (2014), págs. 875-78, https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054.

21.

L. Ramarajan, S. G. Barsade y O. R. Burack, «The Influence of Organizational Respect on Emotional Exhaustion in the Human Services», Journal of Positive Psychology 3 (2008), págs. 4-18.

22.

K. Schabram y. T. Heng, «How Other- and Self-Compassion Reduce Burnout through Resource Replenishment», Academy of Management Journal 65, n.º 2 (2022), págs. 453-78. doi:10.5465/amj.2019.0493.

23.

Le Blanc et al., «Take Care!». Véase también C. Maslach, W. B. Schaufeli y M. P. Leiter, «Burnout», Annual Review of Psychology 52 (2001): págs. 397-422.

24.

Richard Boyatzis, en Organizational Awareness: A Primer (Florence,

MA: MoreThanSound, 2017), pág. 36.

25.

Vinson Cunningham, «Blacking Out», The New Yorker, 20 de julio de 2020, pág. 64.

26.

George Packer, Last Best Hope: America in Crisis and Renewal, Nueva York: Farrar, Straus & Giroux, 2021.

27.

Véase, por ejemplo, https://www.benjerry.com/whats-new/2022/06/americans-agree-on-problemas.

8. Gestionar las relaciones

1.

https://www.trustacrossamerica.com/documents/index/Return-Methodology.pdf.

2.

KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence. Coach and Mentor: A Primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 24.

3.

Conference Board, Global Executive Coaching Survey 2018, https://www.conference-board.org/topics/executive-coaching/global-executive-coaching-survey-2018-report.

4.

Anthony Jack et al., «Visioning in the Brain: An FMRI Study of

Inspirational Coaching and Mentoring», Social Neuroscience 8, n.º 4 (2013), págs. 369-84, doi:10. 1080/17470919.2013.808259.

5.

Richard Boyatzis et al., Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth, Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

6.

C. Cherniss, «Instrument for Observing Supervisor Behavior in Educational Programs for Mentally Retarded Children», American Journal of Mental Deficiency 91 (1986), págs. 18-21.

7.

Peter Senge, en KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence, Influence: A Primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 38.

8.

Véase el documental de Ken Burns sobre Franklin para saber más sobre cómo Franklin, al servicio de su país, influyó en otras personas.

9.

KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence, Influence: A Primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 24.

10.

https://motivationalinterviewing.org/understanding-motivational-interviewing.

11.

La lección de la influencia: https://www.keystepmedia.com/emotional-intelligence/.

12.

Blake Mycoskie, «The Founder of TOMS on Reimagining the Company's Mission», Harvard Business Review, enero-febrero de 2016.

13.

KeyStepMedia, Building Blocks of Emotional Intelligence, Inspirational Leadership: A Primer, Florence, MA: MoreThanSound, 2017, pág. 5.

14.

Daniel Goleman, «Leadership That Gets Results», Harvard Business Review, marzo-abril de 2000.

15.

Dr. Albert Bourla, Moonshot: Inside Pfizer's Nine-Month Race to Make the Impossible Possible, Nueva York: HarperBusiness, 2022.

16.

Cary Cherniss y Cornelia W. Roche, Leading with Feeling: Nine Strategies of Emotionally Intelligent Leadership, Nueva York: Oxford University Press, 2020. [Liderazgo emocional: Nueve estrategias para liderar con inteligencia, Barcelona, Editorial Kairós, 2023].

17.

Amy Gallo, HBR Guide to Dealing with Conflict, Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

9. Los múltiples nombres de la inteligencia emocional

1.

Raffaella Sadun et al., «The C-Suite Skills That Matter Most», Harvard Business Review, julio-agosto de 2022, págs. 42-50.

2.

Ibid.

3.

Amy Lui Abel y Rebecca L. Ray, Global Executive Coaching Survey 2018, Conference Board, marzo de 2019, https://www.conference-board.org/topics/executive-coaching/global-executive-coaching-survey-2018-report.

4.

Jeremy Hunter, «¿Is Mindfulness Good for Business?», Mindful, abril de 2013, pág. 54.

5.

Sadun et al., op. cit., pág. 47.

6.

L. L. Baird, «Do Grades and Tests Predict Adult Accomplishment?», Research in Higher Education 23 (1985), págs. 3-85, https://doi.org/10.1007/BF00974070. Por otra parte, un estudio constató una correlación más elevada: Philip L. Roth y Richard L. Clarke, «Meta-Analyzing the Relation Between Grades and Salary», Journal of Vocational Behavior 53, n.º 3 (1998), págs. 386-400. Las calificaciones escolares no reflejan necesariamente el cociente intelectual, sino que también están muy influenciadas por factores como la motivación y la responsabilidad.

7.

P. L. Roth, C. A. BeVier, F. S. Switzer y J. S. Schippmann, «Meta-Analyzing the Relationship Between Grades and Job Performance», Journal of Applied Psychology 81, n.º 5 (1996), págs. 548-56, https://

doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.548.

8.

Jeffrey S. Zax y Daniel I. Rees, «IQ , Academic Performance, Environment, and Earnings», Review of Economics and Statistics 84, n.º 4 (noviembre de 2002), págs. 600-616. La sobrevaloración del CI se refiere a las afirmaciones de Richard Hernstein y Charles Murray, The Bell Curve, Nueva York: Free Press, 1994.

9.

Véase, por ejemplo, Bryan J. Pesta, «Discounting IQ's Relevance to Organizational Behavior: The "Somebody Else's Problem" in Management Education», Open Differential Psychology, 26 de mayo de 2015; y Ken Richardson y Sarah H. Norgate, «Does IQ Really Predict Job Performance?», Applied Developmental Science 19, n.º 3 (2015), págs. 153-69.

10.

Signe Spencer y Heather Barnfield, «Emotional Intelligence: ¿Why Now?» Korn Ferry Thought Leadership, 2021, https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/institute/kfi-thought-leadership-emotional-intelligence-why-now.pdf.

10. Liderar con inteligencia emocional

1.

Dana Rubinstein, «The Nº 1 Skill Eric Adams Is Looking for (It's Not on a Résumé)», New York Times, 18 de diciembre de 2021.

2.

Brookes Barnes et al., «Iger's Sudden Return to Disney Shocks a Discontented Kingdom», New York Times, 21 de noviembre de 2022, https://www.nytimes.com/2022/11/21/business/media/disney-bob-iger.html.

3.

D. Rosete y J. Ciarrochi, «Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness», Leadership and Organization Development Journal 26 (2005), págs. 388-99, https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510607871/full/html.

4.

R. E. Boyatzis, D. Good y R. Massa, «Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance», Journal of Leadership and Organizational Studies 19 (2012), págs. 191-201, doi:10. 1177/1548051811435793.

5.

R. Boyatzis, T. Brizz y L. Godwin, «The Effect of Religious Leaders' Emotional and Social Competencies on Improving Parish Vibrancy», Journal of Leadership C Organizational Studies 18 (2011), págs. 192-206, doi:10.1177/1548051810369676.

6.

S. V. A. Araujo y S. Taylor, «The Influence of Emotional and Social Intelligence Competencies on the Performance of Peruvian Refinery Staff», Journal of Cross-Cultural Management 19 (2012), págs. 19-29, doi:10.1108/13527601211195600.

7.

C. Miao, R. H. Humphrey y S. Qian, Journal of World Business 53 (2018), págs. 463-74, https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003. Su análisis incluye doce estudios diferentes y 2 764 participantes. Véase también R. J. Emmerling y R. E. Boyatzis, «Emotional and Social Competencies: Cross-Cultural Implications», Cross Cultural Management: An International Journal 19 (2012), págs. 4-18.

8.

J. S. Allen, R. M. Stevenson, E. H. O'Boyle y S. Seibert, «What Matters

More for Entrepreneurship Success? A Meta-analysis Comparing General Mental Ability and Emotional Intelligence in Entrepreneurial Settings», Strategic Entrepreneurship Journal 15 (2021), págs. 352-76, https://doi.org/10.1002/sej.1377.

9.

Cary Cherniss, op. cit.

10.

Mary Abbajay, «What to Do When You Have a Bad Boss», Harvard Business Review, 7 de septiembre de 2018, citado en el informe de McKinsey, https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships.

11.

McKinsey Quarterly Five-Fifty, «Better Boxes», 22 de septiembre de 2020, https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/five-fifty-better-bosses; https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships.

12.

C. Miao, R. H. Humphrey y S. Qian, «Leader Emotional Intelligence and Subordinate Job Satisfaction: A Meta-analysis of Main, Mediator, and Moderator Effects», Personality and Individual Differences 102 (2016), págs. 13-24, https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056.

13.

Miao, Humphrey y Qian, op. cit.

14.

Falahat N. Mohammad, Lau T. Chai, Law K. Aun y Melissa W. Migin,

«Emotional Intelligence and Turnover Intention», International Journal of Academic Research Part B, 6, n.º 4 (2014), págs. 211-20, doi:10.7813/2075-4124.2014/6-4/B.33.

15.

Microsoft WorkLab, «Great Expectatives: Making Hybrid Work», informe anual Work Trend Index 2022, https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index.

16.

B. A. Scott, J. A. Colquitt, E. L. Paddock y T. A. Judge, «A Daily Investigation of the Role of Manager Empathy on Employee Well-being», Organizational Behavior and Human Decision Processes 113 (2010), págs. 127-40.

17.

J. Skakon, K. Nielsen, V. Borg y J. Guzman, «Are Leaders' Well-being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research», Work & Stress 24, n.º 2 (2010), págs. 107-39, doi:10.1080/02678373.2010.495262. Véase también F. Rasulzada, I. Dackert y C. R. Johansson, «Employee Well-being in Relation to Organizational Climate and Leadership Style», en Proceedings of the Fifth European Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Berlin, Nottingham, Reino Unido: Institute of Work Health & Organisations, Universidad de Nottingham, 2003, págs. 220-24.

18.

R. S. Vealey, L. Armstrong, W. Comar y C. A. Greenleaf, «Influence of Perceived Coaching Behaviours on Burnout and Competitive Anxiety in Female College Athletes», Journal of Applied Sport Psychology 10 (1998), págs. 297-318.

19.

P. Moyle, «Longitudinal Influences of Managerial Support on

Employee Well-being», Work & Stress 12 (1998), págs. 29-49, https://doi.org/10.1080/02678379808256847.

20.

Sigal Barsade y Olivia A. O'Neill, «Manage Your Emotional Culture», Harvard Business Review, enero-febrero de 2016.

21.

Este dilema es especialmente acuciante para las mujeres directivas porque se espera de ellas que sean tanto «cálidas y agradables, como competentes y duras». Véase Wei Zeng, Ronit Kark y Alyson Meister, «How Women Mange the Gendered Norms of Leadership», Harvard Business Review, 28 de noviembre de 2018, https://hbr.org/2018/11/how-women-manage-the-gendered-norms-of-leadership.

22.

Nancy Rothbard, profesora de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania que ha estudiado las emociones en el entorno laboral, afirma que sus investigaciones indican que las mujeres y los directivos que no son de raza blanca pueden afrontar un coste más elevado por revelar sus emociones. Citado en Rubinstein, «The Nº 1 Skill Eric Adams Is Looking for (It's Not on a Résumé)».

23.

K. Lanaj, R. E. Jennings, S. J. Ashford y S. Krishnan, «When Leader Self-care Begets Other Care: Leader Role Self-compassion and Helping at Work», Journal of Applied Psychology 107, n.º 9 (2022), pág. 1543-60, https://doi.org/10.1037/.apl0000957.

24.

C. Cherniss, L. Grimm y J. P. Liautaud, «Process-Designed Training: A New Approach for Helping Leaders Develop Emotional and Social Competence», Journal of Management Development 29 (2010), págs. 413-31.

25.

R. Gilar-Corbi et al., «¿Can Emotional Intelligence Be Improved? A Randomized Experimental Study of a Business-Oriented EI Training Program for Senior Managers», PLoS ONE 14, n.º 10 (2019), e0224254, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254.

26.

Dina Denham Smith y Alicia A. Grandey, «The Emotional Labor of Being a Leader», Harvard Business Review, 2 de noviembre de 2022.

27.

Uno de los directivos estudiados por Cary y su colega Cornelia Roche. Véase Cherniss y Roche, op. cit.

28.

G. Cummings, L. Hayduk y C. Estabrooks, «Mitigating the Impact of Hospital Restructuring on Nurses: The Responsibility of Emotionally Intelligent Leadership», Nursing Research 54, n.º 1 (2005), págs. 2-12.

29.

La IE del jefe se midió haciendo que las enfermeras puntuaran a sus jefes en las trece competencias de IE del modelo Goleman-Boyatzis. A continuación, basándose en su perfil de competencias, asignaron a los jefes uno o más de los estilos de liderazgo asociados con el liderazgo emocionalmente inteligente (visionario, coaching, afiliativo y/o democrático). Véase Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston: Harvard Business Review Press, 2002. [El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, Debolsillo, 2017].

30.

R. E. Boyatzis, K. Thiel, K. Rochford y A. Black, «Emotional and Social Intelligence Competencies of Incident Team Commanders Fighting Wild-fires», Journal of Applied Behavioral Science 53 (2017), págs.

498-516, doi:10.1177/ 0021886317731575. Se analizaron sesenta incidentes críticos de entrevistas a quince oficiales de incidentes para determinar las competencias de inteligencia emocional y social en el liderazgo de la gestión de incidentes.

31.

La cita de Caruso procede de Rubinstein, op. cit.

32.

Citado en Emma Goldberg, «When Your Boss Is Crying, but You're the One Being Laid Off», New York Times, 24 de agosto de 2022.

33.

E. L. Carleton, J. Barling, A. M. Christie, M. Trivisonno, K. Tulloch y M. R. Beauchamp, «Scarred for the Rest of My Career? Career-Long Effects of Abusive Leadership on Professional Athlete Aggression and Task Performance», Journal of Sport and Exercise Psychology (2016), págs. 409-22.

34.

Allie Caren, «Why We Often Remember the Bad Rather Than the Good», Washington Post, 1 de noviembre de 2018, https://www.washingtonpost.com/science/2018/11/01/why-we-often-remember-bad-better-than-good/.

35.

Shawn McClean, Stephen H. Courtright, Troy A. Smith y Junhyok Yim, «Stop Making Excuses for Toxic Bosses», Harvard Business Review (2021), https://hbr.org/2021/01/stop-making-excuses-for-toxic-bosses.

36.

J. A. Colquitt et al., «Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of Organizational Behavior Research», Journal of Applied Psychology

86 (2001), págs. 425-45.

37.

Para más detalles acerca de ese estudio, véase C. Cherniss y C.W. Roche, «How Outstanding Leaders Use Emotional Intelligence», Leader to Leader 98 (otoño de 2020), págs. 45-50, https://doi.org/10.1002/ltl.20517. Recogieron ciento veintiséis incidentes relacionados con veinticinco líderes –doce hombres y trece mujeres– procedentes de distintas organizaciones.

38.

Para más información sobre esta táctica para gestionar las emociones, véase Marilee Adams, Change Your Questions, Change Your Life: 10 Powerful Tools for Life and Work, 2.ª ed., San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

11. Equipos emocionalmente inteligentes

1.

Véase también Gerardo A. Okhuysen, David Lepak, Karen Lee Ashcraft, Giuseppe Labianca, Vicki Smith y H. Kevin Steensma, «Theories of Work and Working Today», Academy of Management Review 38, n.º 4 (2013), págs. 491-502.

2.

Véase Vipula Gandhi y Jennifer Robinson, «The "Great Resignation" Is Really the "Great Discontent"», Gallup, 22 de julio de 2021, https://www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx.

3.

N. C. Carpenter, D. S. Whitman y R. Amrhein, «Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary», Journal of Management 47 (2020), págs. 1498-1527, https://doi.org/10.1177/0149206320978812.

4.

Spencer y Barnfield, op. cit.

5.

Se determinó la eficacia de un equipo teniendo en cuenta el grado de colaboración entre sus componentes, según la opinión de los miembros del equipo, sus directores y los ejecutivos que estaban familiarizados con los equipos. También analizaron datos concretos sobre resultados, como el rendimiento en ventas.

6.

Para más información sobre el concepto de seguridad psicológica en los grupos, véase A. Edmondson, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», Administrative Science Quarterly 44, n.º 2 (1999), págs. 350-83, doi:10.2307/2666999.

7.

«Guide: Understand Team Effectiveness», en re:Work, https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/. Para una descripción más detallada del estudio, véase Charles Duhigg, «What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team», New York Times, 28 de febrero de 2016, https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html.

8.

N. Campany et al., «What Makes Good Teams Work Better: Research-Based Strategies That Distinguish Top-Performing Cross-Functional Drug Development Teams», Organization Development Journal 25, n.º 2 (2007), págs. 179-186.

9.

V. U. Druskat y S. B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of

Groups», Harvard Business Review 79, n.º 3 (2001), págs. 81-90.

10.

Para más detalles sobre el trabajo en IE del equipo de Druskat, véase https://golemanconsultinggroup.com/.

11.

Equipos con IE: véase https://golemanconsultinggroup.com/.

12.

Vanessa Druskat et al., «The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms», presentado en la Annual Academy of Management, San Antonio, Texas, agosto de 2011.

13.

A.W. Woolley et al., «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», Science 330 (2010), págs. 686-88.

14.

Duhigg, op. cit.

15.

A. Rezvani, P. Khosravi y N. M. Ashkanasy, «Examining the Interdependencies Among Emotional Intelligence, Trust, and Performance in Infrastructure Projects: A Multilevel Study», International Journal of Project Management 36, n.º 8 (2018), págs. 1034-46, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.08.002.

16.

F. Zhu, X. Wang, L. Wang y M. Yu, «Project Manager's Emotional Intelligence and Project Performance: The Mediating Role of Project

Commitment», International Journal of Project Management 39 (2021), págs. 788-98.

17.

E. S. Koman y S. B. Wolff, «Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: A Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Team Performance», Journal of Management Development 27, n.º 1 (2008), pág. 5575.

18.

A. Mazur, A. Pisarski, A. Chang y N. M. Ashkanasy, «Rating Defence Major Project Success: The Role of Personal Attributes and Stakeholder Relationships», International Journal of Project Management 32 (2014), págs. 944-57; A. C. Troth, P. J. Jordan, S. A. Lawrence y H. H. Tse, «A Multilevel Model of Emotional Skills, Communication Performance, and Task Performance in Teams», Journal of Organizational Behavior 33 (2012), págs. 700-22. Otros dos estudios que evidencian la relación positiva entre la IE del equipo y su funcionamiento son: P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y G. S. Hooper, «Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus», Human Resource Management Review 12 (2002), págs. 195-214; y J. W. Chang, T. Sy, y J. N. Choi, «Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members», Small Group Research 43 (2012), págs. 75-104, doi:10.1177/1046496411415692.

19.

Forbes informaba, en el año 2022, de que, a pesar de los recientes avances, las mujeres solo representan «el 21 % de los licenciados en ingeniería y tecnología en la ingeniería». https://www.forbes.com/sites/markkantrowitz/2022/04/07/women-achieve-gains-in-stem-fields/?sh=225ef085ac57. Las mujeres denuncian que las escuelas de ingeniería son un entorno hostil para ellas; la Society of Women Engineers señalaba en el año 2019: «Más del 32 % de las mujeres abandonan los programas de grado STEM en la universidad», https://alltogether.swe.org/2019/11/swe-research-update-women-in-engineering-by-the-numbers-nov-2019/.

20.

A. G. Greenwald et al., «Implicit-Bias Remedies: Treating Discriminatory Bias as a Public-Health Problem», Psychological Science in the Public Interest 23 (2022), págs. 7-40, doi:10.1177/15291006211070781; Jesse Singal, «What If Diversity Trainings Are Doing More Harm Than Good?» New York Times, 17 de enero de 2023, https://www.nytimes.com/2023/01/17/opinion/dei-trainings-effective.html.

21.

Michael Jacoby Brown, carta al director, New York Times, 1/27/23.

22.

Singal, op. cit.

23.

https://ascent.net/stephen-kelner.

24.

Para más información sobre el programa y su evaluación, véase C. Cherniss, L. Grimm y J. P. Liautaud, «Process-Designed Training: A New Approach for Helping Leaders Develop Emotional and Social Competence», Journal of Management Development 29 (2010), págs. 413-31.

25.

K. Holtz, V. Orengo Castella, A. Zornoza Abad, y B. González-Anta, «Virtual Team Functioning», Group Dynamics: Theory, Research, and Practice 24, n.º 3 (2020), págs. 153-67, doi:10.1037/gdn0000141.

26.

«Guide: Understand Team Effectiveness», https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/.

27.

P. M. Le Blanc y otros, «Take Care! The Evaluation of a Team-Based Burnout Intervention Program for Oncology Care Providers», Journal of Applied Psychology 92 (2007), págs. 213-27, doi:10.1037/0021-9010.92.1.213.

12. La formación en IE que funciona

1.

Jamie Dimon, entrevistado en el podcast Coffee with the Greats, 15 de julio de 2021, https://cnb.cx/32N4W1C.

2.

https://www.eeoc.gov/laws/guidance/employment-tests-and-selection-procedures.

3.

David Noble et al., Real-Time Leadership, Boston: Harvard Business Review Press, 2023.

4.

Para más detalles, consúltese la página web de la Collaborative for Academic and Social Learning en https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-does-the-research-say/.

5.

Véase, por ejemplo, R. Gilar-Corbi et al., «Can Emotional Intelligence Be Improved? A Randomized Experimental Study of a Business-Oriented EI Training Program for Senior Managers», PLoS One (2019), https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254.

6.

La investigación en torno a los resultados de la formación en inteligencia emocional en Progressive corre a cargo de Laura Gulliam, consultora de desarrollo organizativo. La investigación evalúa los beneficios relativos de la formación en inteligencia emocional basándose en la obtención del Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI) y el acceso a una página web para el desarrollo autodirigido de la inteligencia emocional, o bien obteniendo la evaluación del ESCI más coaching individual.

7.

Marshall Goldsmith comenta el estudio en Progressive en el M&M Show del 22 de febrero de 2022.

8.

Cherniss, Grimm y Liautaud, op. cit.

9.

Los cursos de inteligencia emocional de Daniel Goleman: véase https://www.keystepmedia.com/.

10.

El estudio con jugadores de críquet sudafricanos era una muestra relativamente pequeña, pero el entrenamiento se realizó dos veces con grupos diferentes en dos años distintos. En ambas ocasiones, el grupo entrenado mostró un incremento de la IE de más del 13 %, mientras que el grupo de control solo mostró una mejora del 2 % en un año y un descenso de más del 3 % en el otro. Véase D. Crombie, C. Lombard y T. Noakes, «Increasing Emotional Intelligence in Cricketers: An Intervention Study», International Journal of Sports Science and Coaching 6 (2011), págs. 69-86. Para el estudio del MBA, véase el trabajo pionero de Richard Boyatzis y sus colegas de la Weatherhead School of Management de la Case Western University. Puede encontrarse un buen resumen en R. E. Boyatzis y K. V. Cavanagh, «Leading Change: Developing Emotional, Social, and Cognitive Competencies in Managers During an MBA Program», en K. Keefer, J. Parker y D. Saklofske, eds., Emotional Intelligence in Education: The

Springer Series on Human Exceptionality, Nueva York: Springer, 2018, págs. 403-26.

11.

J. W. Dugan et al., «A Longitudinal Study of Emotional Intelligence Training for Otolaryngology Residents and Faculty», JAMA Otolaryngology Head Neck Surgery 140 (2014), págs. 720-26, doi:10.1001/jamaoto.2014.1169; M. Beigi y M. Shirmohammadi, «Effects of an Emotional Intelligence Training Program on Service Quality of Bank Branches», Managing Service Quality: An International Journal 21 (2011), págs. 552-67, doi:10.1108/09604521111159825; G. E. Gignac, R. J. Harmer, S. Jennings y B. R. Palmer, «EI Training and Sales Performance During a Corporate Merger», Cross Cultural Management 19 (2012), págs. 104-16, doi:10.1108/13527601211195655.

12.

R. Turner y B. Lloyd-Walker, «Emotional Intelligence (EI) Capabilities Training: Can It Develop EI in Project Teams?», International Journal of Managing Projects in Business 1 (2008), págs. 512-34, doi:10.1108/17538370810906237; M. Slaski y S. Cartwright, «Emotional Intelligence Training and Its Implications for Stress, Health and Performance», Stress and Health 19 (2003), págs. 233-39; N. Clarke, «The Impact of a Training Program Designed to Target the Emotional Intelligence Abilities of Project Managers», International Journal of Project Management 28 (2010), págs. 461-68, doi:10.1016/j.ijproman.2009.08.004.

13.

I. Kotsou, M. Mikolajczak, A. Heeren, J. Grégoire y C. Leys, «Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges», Emotion Review 11 (2019), págs. 151-65.

14.

La mayor parte de la información acerca del MD Anderson Cancer Center procede de Courtney Holladay, vicepresidenta asociada del Leadership Institute.

15.

D. Nelis, I. Kotsou, J. Quoidbach, M. Hansenne, F. Weytens, P. Dupuis y M. Mikolajczak, «Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability», Emotion 11 (2011), págs. 354-66.

16.

Gilar-Corbi et al., op. cit.

17.

Boyatzis y Cavanagh, «Leading Change». Una presentación completa de la teoría en la que se basa el programa aparecerá en un próximo libro de Richard Boyatzis sobre la teoría del cambio intencional.

18.

Para obtener información sobre cómo llevar a cabo la ESCI, visitar https://store.kornferry.com/en/search?search=ESCI.

19.

El Inventario de Competencias Emocionales y Sociales, por ejemplo, parece identificar mejor la excelencia en el lugar de trabajo que la mayoría de las otras medidas de IE. R. E. Boyatzis, «The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement», Frontiers in Psychology 9 (2018), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438.

20.

Steve Miller, «Developing Next Generation Leadership Talent in Family Businesses» (Tesis doctoral, Case Western Reserve University, 2014).

21.

D. H. Gruenfeld, D. Keltner y C. P. Anderson, «The Effects of Power

upon Those Who Possess It: An Interpersonal Perspective on Social Cognition», en G. Bodenhausen y A. Lambert, eds., Foundations of Social Cognition: A Festschrift in Honor of Robert S. Wyer, Jr., Hilldale, NJ: Erlbaum, 2003, págs 237-62.

22.

Amy Lui Abel y Vivian Jaworsky, «COVID-19 Reset and Recovery: Coaching Leaders into the Future with Empathy and Emotional Intelligence», Conference Board, 12 de febrero de 2021.

13. Construir una cultura de la inteligencia emocional

1.

La mayor parte de esta información ha sido facilitada por Carolyn Stanworth, presidenta y consejera delegada de la empresa.

2.

Satya Nadella, Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone, Nueva York: HarperBusiness, 2017. Nadella recomendaba, por ejemplo, que su equipo directivo leyera a Marshall Rosenberg, Non-Violent Communication: A Language of Life, Encinitas, CA: PuddleDancer Press, 2003. [Comunicación no violenta: cómo utilizar el poder del lenguaje para evitar conflictos y alcanzar soluciones pacíficas, Madrid, Editorial Urano, 2020].

3.

Para mayor información acerca del «coaching entre pares», véase P. Parker, D. T. Hall y K. E. Kram, «Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning», Academy of Management Learning and Education 7 (2008), págs. 487-503.

14. La mezcla crucial

1.

Chloe Taylor, «Tim Cook Says He Uses a Very Good Formula to Look for Apple Employees-These Are the Four Traits He Seeks Out», Fortune, 3 de octubre de 2022.

2.

Claudio Fernández-Aráoz et al., «From Curious to Competents», Harvard Business Review, septiembre-octubre, 2018.

3.

Conference Board, «Key Themes and Trends Emerging in 2018», en Global Executive Coaching Survey 2018, https://www.conference-board.org/topics/executive-coaching/global-executive-coaching-survey-2018-report.

4.

Lorraine Whitmarsh et al., «Climate Anxiety», Journal of Environmental Psychology vol. 83, octubre de 2022, 101866.

5.

Guangrong Dai et al., «They Who Have a 'Why' to Live For: Purpose Facilitates Positive Employment Experience», Research Association for Interdisciplinary Studies, junio de 2020, doi:10.5281/zenodo.3909861.

6.

Shawn Achor et al., «Nine of Ten People Are Willing to Work for Less Money for More Meaningful Work», Harvard Business Review, 8 de noviembre de 2018.

7.

A.M. Carton, «"I'm Not Mopping the Floors; I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by

Changing the Meaning of Work», Administrative Science Quarterly 63, n.º 2 (2018), págs. 323-69.

8.

T.A. Judge et al., «The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of the Literature», Journal of Vocational Behavior 77, n.º 2 (2010).

9.

Por ejemplo, «The Most and Least Meaningful Jobs», Payscale, http://www.payscale.com/data=packages/most-and-least.

10.

Los argumentos fundamentales de Alfie Kohn se han visto corroborados por otras investigaciones, como la de Edward Deci. Véase, por ejemplo, Edward Deci et al., «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of External Rewards on Intrinsic Motivation», Psychological Bulletin 125, n.º 6 (1999).

11.

Edward Deci y Richard Ryan, Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior, Nueva York: Plenum Press, 1985. En R. Ryan y E. Deci, «Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being», American Psychologist 55, n.º 1 (2000), págs. 68-78, https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68.

12.

Daniel H. Pink, Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us, Nueva York: Riverhead Books, 2009. [La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva, Barcelona, Gestión 2000, 2011].

13.

Beth Hennessey et al., «Extrinsic and Intrinsic Motivation», en Cary L.

Cooper, ed., Wiley Encyclopedia of Management, Londres: Wiley, 2014.

14.

C.J. Fong et al., «Meta-analysis of Negative Feedback on Intrinsic Motivation», Educational Psychology Review 31 (2019), págs. 121-62, https://doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6.

15.

C.J. Fong et al., «When Feedback Signals Failure but Offers Hope for Improvement: A Process Model of Constructive Criticism», Thinking Skills and Creativity (2018), https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.014.

16.

Frankl relata esta historia en un libro póstumo basado en las conferencias que pronunció en Viena pocos meses después de su liberación de un campo de concentración nazi. Esas conferencias olvidadas y redescubiertas fueron publicadas por primera vez en inglés (y Dan tuvo el honor de escribir una introducción). El título del libro resume la perspectiva de Frankl: Say Yes to Life in Spite of Everything, Boston: Beacon Press, 2020. [A pesar de todo, decir sí a la vida, Barcelona, Plataforma Editorial S. L. 2016].

17.

T. B. Kashdan y P. E. McKnight, «Commiment to a Purpose in Life: An Antidote to the Suffering by Individuals with Anxiety Disorder», Emotion 13, n.º 6 (2013), págs 1150-59, doi:10.1037/a0033278.

18.

Tracey Franklin, citada en Adam Piore, «Wanted: College Grads Seeking Adventure», Newsweek, 28 de junio de 2019, pág. 30.

19.

Paul Hawken, Regeneration, Nueva York: Penguin, 2021.

20.

Kathy Kram, presentación en CREIO, Boston, 3 de mayo de 2019.

15. Innovación y sistemas

1.

La visión creativa de Sydney Brenner sobre el ribosoma: Siddhartha Mukherjee, The Gene: An Intimate History, Nueva York: Scribner, 2013. [El gen: Una historia íntima, Barcelona, La Campana, 2017].

2.

M. E. Raichle, «The Brain's Default Mode Network», Annual Review of Neuroscience 38 (2015), págs. 433-47, https://doi.org/10.1146/annurev-neuro-071013-014030.

3.

R. E. Beaty et al., «Creativity and the Default Network: A Functional Connectivity Analysis of the Creative Brain at Rest», Neuropsychologic 64 (2014), págs. 92-98, doi:10.1016/j.neuropsychologic.2014.09.019.

4.

M. J. Gruber y C. Ranganath, «How Curiosity Enhances Hippocampus-Dependent Memory», Trends in Cognitive Science, 6 de noviembre de 2019, https://doi.org/10.1016/j.tics.2019.10.003.

5.

T. Kashdan et al., «The Five-Dimensional Curiosity Scale», Journal of Research in Personality 73 (2018), págs. 130-49.

6.

Frank Rose, «Very Personal Computing: In Artist's New Work A.I. Meets Fatherhood», New York Times, 27 de agosto de 2021, https://www.nytimes.com/2021/08/27/arts/design/ian-cheng-shed-life-after-bob.html.

7.

Melissa Dassori, «Inspiration versus Perspiration», Writersdigest.com, 30 de julio de 2022.

8.

Amabile y Kramer, op. cit.

9.

Howard Gardner, Creating Minds. Nueva York: Basic Books, 2011. [Mentes creativas, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1995].

10.

Teresa Amabile y Steven Kramer, «The power of Small Wings», en Purpose, Meaning and Passion, Boston: Harvard Business Review Press, 2018, pág. 120.

11.

Kevin Crowley, «Exxon's Exodus: Employees Have Finally Had Enough of Its Toxic Culture», Bloomberg Businessweek, 13 de octubre de 2022, https://apple.news/AU93JES9cRIGbBO0CLCAzCw.

12.

Julie Battilana y Tizania Cascario, «The Network Secrets of Great Change Agents», Harvard Business Review, 1 de julio de 2013, https://hbr.org/2013/07/the-network-secrets-of-great-change-agents.

13.

KeyStepMedia, Organizational Awareness: A Primer, Florence, MA:

MoreThanSound, 2017, pág. 23.

14.

Para más detalles, véase Graham Lawton, «Our World Against Us», New Scientist, 29 de enero de 2022, págs. 44-47.

15.

Esta distinción entre círculos de interés y de influencia fue llevada a cabo por Stephen Covey en The 7 Habits of Highly Effective People, Nueva York: Simon & Schuster, 1989. [Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana de la empresa, Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, 1996].

16.

James S. Russell, «At Columbia's $600 Million Business School, Time to Rethink Capitalism», New York Times, 6 de enero de 2023.

Acerca de los autores

Daniel Goleman, antiguo periodista científico del New York Times, es autor de trece libros e imparte conferencias con frecuencia dirigidas a grupos profesionales y al público empresarial. Ha recibido la Centenial Medal de la Graduate School of Arts and Sciences de Harvard, en el año 2023, por su «excelencia en la divulgación de la ciencia» y por su influencia en la educación, la empresa y la sociedad en general.

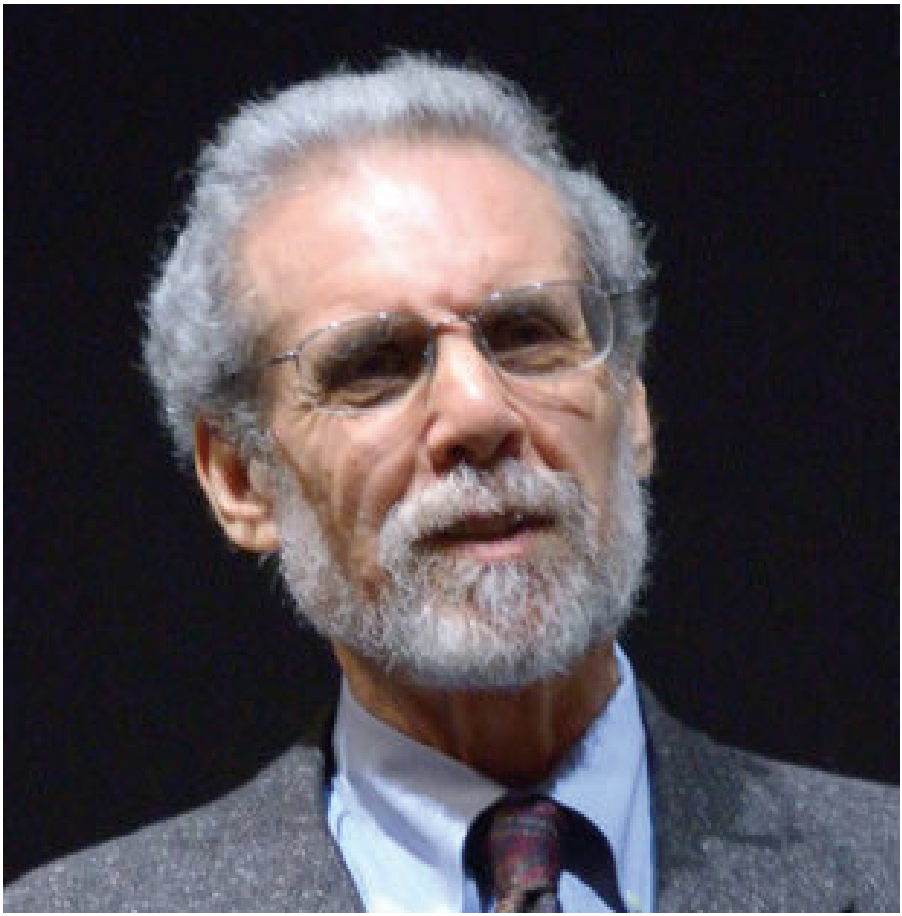
Cary Cherniss, catedrático emérito de Psicología Aplicada en la Rutgers University, ha publicado más de setenta artículos y capítulos de libros, así como ocho libros, entre ellos Leading with Feeling: Nine Strategies of Emotionally Intelligent Leadership (con Cornelia Roche). Ha sido consultor de numerosas organizaciones de los sectores público y privado.

Goleman y Cherniss son miembros fundadores del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO), del que han sido copresidentes durante veinticinco años. Cherniss también fue director de CREIO.

En su best-seller Inteligencia emocional, Daniel Goleman revolucionó la forma como concebimos la inteligencia. Ahora, revela métodos prácticos para utilizar estos recursos internos y alcanzar un estado óptimo de alto rendimiento y satisfacción. Existen momentos en los que alcanzamos el máximo provecho: un deportista juega un partido perfecto, una empresa tiene un trimestre con ganancias únicas… pero estos momentos suelen ser esquivos, y por cada día asombroso, podemos tener cien días normales o insatisfactorios.

En Óptimo, Daniel Goleman y Cary Cherniss revelan cómo la inteligencia emocional puede ayudarnos a tener un gran día, todos los días. Explican cómo alcanzar de una manera realista la satisfacción, trabajando de forma constante en un nivel óptimo. Basados en la investigación sobre cómo cientos de personas construyen la arquitectura interna de un buen día productivo, los autores describen de qué manera se siente un estado óptimo y muestran cómo la inteligencia emocional es la clave para nuestro mejor rendimiento personal o laboral.

Óptimo es la culminación de décadas de descubrimientos científi cos relacionados con la inteligencia emocional. En este libro, encontrarás las claves para aplicarla de manera efectiva.



Daniel Goleman es autor de Inteligencia emocional, uno de los best-sellers más longevos y audaces de los últimos años. Doctorado en Harvard, ha escrito sobre ciencias conductuales y cerebrales para el New York Times durante doce años. Goleman profundizó en algunos de los conceptos de Inteligencia emocional con La práctica de la inteligencia emocional, Inteligencia emocional en el trabajo, Focus o Inteligencia social.

Cary Cherniss es director y copresidente del Consorcio para la investigación sobre la inteligencia emocional en organizaciones y profesor emérito de Psicología aplicada en la Universidad de Rutgers. Ha publicado numerosos artículos y libros, entre los que destaca Inteligencia emocional en el trabajo (con Daniel Goleman) y Liderazgo emocional.

Sabiduría perenne

www.editorialkairos.com

www.facebook.com/editorialkairos

Títulos relacionados

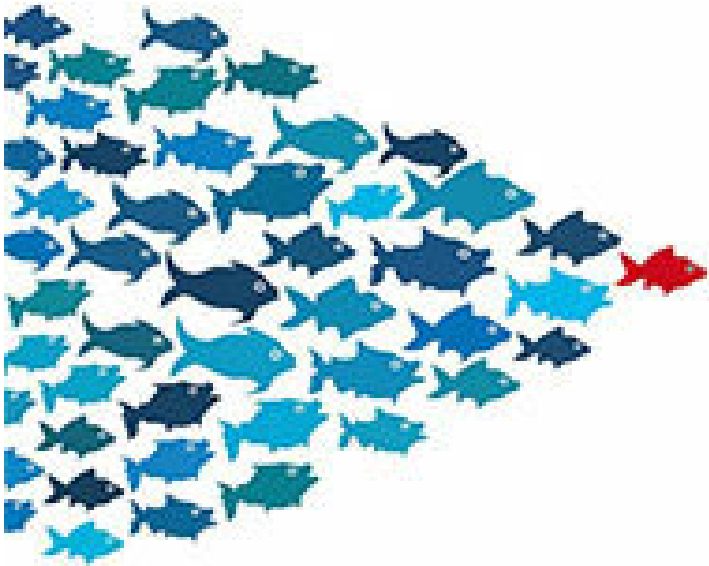
Daniel Goleman

INTELIGENCIA EMOCIONAL

BEST-SELLER MUNDIAL

Cary Cherniss y
Cornelia W. Roche

Liderazgo emocional



9 estrategias para liderar con inteligencia

Kairós

DANIEL GOLEMAN

Autor del best-seller *Inteligencia emocional*

FOCUS

Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia

Kairós

Table of Contents

Cover Page
Cubierta
Portada
Créditos
Introducción: Nuestra zona óptima
PRIMERA PARTE: El camino de la inteligencia emocional hacia el rendimiento óptimo
1. Optimizarnos
2. Inteligencia emocional y resultados económicos
SEGUNDA PARTE: Los detalles de la inteligencia emocional
3. Inteligencia emocional revisitada
4. Autoconsciencia aplicada
5. Gestionarnos a nosotros mismos
6. Del 'burnout' a la resiliencia
7. Empatía
8. Gestionar las relaciones
TERCERA PARTE: Inteligencia emocional en el trabajo
9. Los múltiples nombres de la inteligencia emocional
10. Liderar con inteligencia emocional
11. Equipos emocionalmente inteligentes
12. La formación en IE que funciona
13. Construir una cultura de la inteligencia emocional
CUARTA PARTE: El futuro de la inteligencia emocional
14. La mezcla crucial
15. Innovación y sistemas
Agradecimientos
Notas
Acerca de los autores
Contracubierta
Títulos relacionados